



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – KONTAKTNÍ OSOBY PROJEKTŮ VE VÝZVÁCH 033 A 034 OPZ

Identifikace dokumentu: Výsledky dotazníkového šetření

Řešitelé: Martin Dytrych, Simona Lipková, Václav Voslář, Pavla Zetková

Datum zpracování: 14. 2. 2020

Počet stran 43

Obsah

1	ÚVOD A HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ	4
2	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	5
3	ZJIŠTĚNÍ Z DOTAZNÍKU	8
3.1	Nastavení výzvy	8
3.2	Vzdělávání	13
3.3	Strategické řízení	15
3.4	Metody kvality	18
3.5	Řízení lidských zdrojů	20
3.6	Celkové zhodnocení	22
	PŘÍLOHA 1: KOMPLETNÍ PŘEHLEDY ODPOVĚDÍ NA OTEVŘENÉ OTÁZKY	23

Seznam grafů

Graf 1:	„Vyhovovalo Vám, jak byly ve výzvě definovány podporované aktivity?“	8
Graf 2:	„Postrádali jste ve výzvě nějaké aktivity, které byste dle Vašeho názoru potřebovali?“	8
Graf 3:	„Realizovali jste některé z výzvou definovaných aktivit (strategické řízení, studie proveditelnosti, metody kvality, řízení lidských zdrojů, vzdělávání) už v minulosti?“	9
Graf 4:	„Zvažovali jste realizaci podobných aktivit už dříve?“	9
Graf 5:	„Mohli byste si z finančního hlediska dovolit realizovat aktivity, které jste si v rámci projektu zvolili, i bez podpory ESF?“	9
Graf 6:	„Podávali byste dnes se zkušenostmi, které nyní máte z výzvy 33 (popř. 34), znovu žádost o podporu v dalších výzvách s podobným tematickým zaměřením?“	9
Graf 7:	„Komplikovalo realizaci projektu nastavení výzvy?“	10
Graf 8:	„Narazili jste při realizaci projektu na neočekávané překážky?“	11
Graf 9:	„Využívali jste při přípravě a realizaci projektu (příprava projektové žádosti, administrace projektu, příprava veřejných zakázek, odborná činnost apod.) spíše vlastní nebo externí kapacity (např. konzultační společnosti)?“	11
Graf 10:	„Jak hodnotíte celkovou administrativní zátěž projektu (výkazy práce, monitorovací listy, zpracování zpráv o realizaci, žádosti o platbu apod.)?“	12
Graf 11:	„Když porovnáte výši poskytnutých finančních prostředků s náklady na administraci, máte pocit, že se Vaší organizaci ve výsledku projekt vyplatil?“	12
Graf 12:	„Přispěl projekt podle Vašeho názoru ke zvýšení kvalifikace pracovníků Vašeho ÚSC (organizace)?“	13
Graf 13:	„Jsou dle Vašeho názoru s vytvořenými strategickými dokumenty seznámeny všechny osoby, které s nimi mají pracovat?“	16
Graf 14:	„Jsou dle Vašeho názoru vypracované strategické dokumenty používány a implementovány do praxe?“	16
Graf 15:	„Plánujete ve Vašem ÚSC / ve Vaší organizaci v budoucnu zpracovávat další strategické materiály?“	17
Graf 16:	„Naplnilo se Vaše očekávání od zavedení metod kvality ve Vaší organizaci?“	18
Graf 17:	„Pokračujete či plánujete pokračovat ve Vaší organizaci v rozvoji metod kvality zavedených v rámci projektu i po jeho skončení?“	19
Graf 18:	„Přispěl projekt dle Vašeho názoru ke zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů?“	20
Graf 19:	„Pokračujete či plánujete pokračovat ve Vaší organizaci ve využívání nástrojů řízení lidských zdrojů zavedených v rámci projektu i po jeho skončení?“	21
Graf 20:	„Jak byly dle Vašeho názoru jednotlivé realizované aktivity přínosné pro zvýšení kvality, efektivitu a transparentnosti veřejné správy v případě Vaší organizace?“	22

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet respondentů dle typu organizace zaměstnavatele.....	5
Tabulka 2: Počet respondentů za obce, MČ a MO dle typu	5
Tabulka 3: Počet respondentů za obce, MČ a MO dle počtu obyvatel	5
Tabulka 4: Počet respondentů dle krajů, v nichž sídlí jejich organizace	6
Tabulka 5: Zaměstnanecký status respondentů.....	7
Tabulka 6: Pracovní pozice respondentů – interních zaměstnanců.....	7
Tabulka 7: Počet respondentů dle délky působení v daném zaměstnání.....	7
Tabulka 8: Klíčové aktivity realizované v rámci projektů	7
Tabulka 9: „Z jakého důvodu byste žádost o projekt znovu nepodávali?“	10
Tabulka 10: „Specifikujte, prosím, v čem nastavení výzvy komplikovalo realizaci projektu.“	10
Tabulka 11: Činnosti zajišťované pro realizátora (částečně) externími kapacitami	11
Tabulka 12: Klíčové aktivity – odborné činnosti – zajišťované pro realizátory (částečně) externími kapacitami	12
Tabulka 13: Vzdělávací a výcvikové programy realizované v rámci projektů	13
Tabulka 14: Oblasti strategického řízení rozvíjené v rámci projektů	15
Tabulka 15: Metody kvality zaváděné (rozvíjené) v rámci projektů	18
Tabulka 16: Nástroje řízení lidských zdrojů zaváděné (rozvíjené) v rámci projektů	20

1 Úvod a hlavní zjištění

Dotazníkové šetření zacílené na kontaktní osoby projektů realizovaných ve výzvách [033](#) a [034](#) OPZ bylo realizováno jako součást celkové evaluace těchto výzev. Jeho cílem bylo zjistit názory zástupců projektů na formální a obsahové nastavení výzev a jejich subjektivní hodnocení přínosu podporovaných aktivit.

Sběr dat probíhal od 29. 11. 2018 do 5. 5. 2019 prostřednictvím anonymního dotazníku vytvořeného v online webovém nástroji LimeSurvey a distribuovaného elektronickou poštou. Zúčastnila se jej přibližně polovina kontaktních osob všech projektů, převážně zástupci obcí a dobrovolných sdružení obcí. Většinu respondentů tvořili interní zaměstnanci organizací příjemců podpory, v rámci projektové logiky šlo převážně o projektové manažery.

Ve všech zjišťovaných oblastech panovala dle vyjádření respondentů téměř jednohlasná spokojenost. V oblasti nastavení výzvy z hlediska podporovaných aktivit (vzdělávání, strategické řízení, rozvoj metody kvality, řízení lidských zdrojů, zpracování studií proveditelnosti) se objevil malý počet připomínek, konkrétně se vícekrát opakovala jen výtka k neumožnění podpory jazykového vzdělávání. Více než polovina respondentů uvedla, že dosud s výzvou podpořenými aktivitami neměli zkušenost, těm, kteří jejich realizaci dříve zvažovali, bránil nejčastěji nedostatek financí nebo absence příležitostí. Nebýt podpory ESF, nemohla by si velká většina příjemců uskutečnění podobných aktivit dovolit.

Jednoznačná většina respondentů by měla zájem podat projekt i v další výzvě s podobným zaměřením, naopak problémy s nastavením výzvy zmínil pouze každý jedenáctý odpovídající. Problémů, které nečekaně vyvstaly v průběhu realizace projektů, již respondenti jmenovali více, nejčastěji se týkaly zadávacího řízení veřejných zakázek (dlouhé lhůty kontrol smluv před podpisem a obtížná dostupnost dodavatelů) a personálních problémů (střídání projektových manažerů na ŘO, obtížná dostupnost externích odborníků, přetíženost zaměstnanců organizace příjemce). Drtivá většina respondentů nicméně uvedla, že i vzhledem k nákladům na administraci se projekt jejich organizaci vyplatil.

Další zjištění se týkají jednotlivých podpořených klíčových aktivit – vzdělávání, strategického řízení, podpory zavádění a rozvoje metod kvality a nástrojů řízení lidských zdrojů. Respondenti za projekty se vzdělávacími aktivitami považovali jednohlasně intervence za přínosné, mezi nejprínosnějšími kurzy bylo uváděno vzdělávání zaměřené na komunikaci (vnější, interní i krizovou), dále na rozšíření znalostí legislativy a na projektové a strategické řízení. Posilování strategického řízení zahrnovalo v projektech velmi rozmanité oblasti, na něž se příjemci zaměřovali, od celkového plánu rozvoje obcí přes strategie komunikace s občany, koncepce bezpečnosti, udržitelné mobility až po témata cestovního ruchu, sportu, marketingu, nakládání s odpady a další. S výjimkou jednoho projektu, do jehož realizace zasáhly zásadní personální změny, a pěti projektů, jejichž zástupci nedokázali posoudit budoucí směřování, se všichni respondenti shodli na pokračování práce se strategickými materiály a strategickým řízením i do budoucna. Klíčové aktivity podpory metod kvality a řízení lidských zdrojů již byly méně zastoupeny jak počtem projektů, které je realizovaly, tak počty respondentů. S výjimkou jednoho respondenta, který zhodnotil, že zavedení metody kvality nenaplnilo očekávání organizace a neplánuje v rozvíjení této oblasti pokračovat, byli všichni respondenti s přínosem obou typů aktivit spokojeni.

V rámci závěrečné souhrnné otázky hodnotili zástupci projektů realizované aktivity z hlediska přínosu pro zvýšení kvality, efektivity a transparentnosti organizací na čtyřstupňové škále. Nejčastěji považovali aktivity za „užitečné“, potažmo „spíše užitečné“. Pouze u vzdělávání, podpory metod kvality a řízení lidských zdrojů se vyskytl vždy jeden respondent, jež volil možnost „spíše neužitečné“. Varianta „neužitečné“ nebyla uvedena ani jednou u žádné z podporovaných aktivit.

2 Charakteristika respondentů

Anonymní dotazník pro kontaktní osoby projektů ve výzvách 033 a 034 OPZ byl rozeslán na 128 e-mailových adres, které byly uvedeny jako kontaktní u 139 projektů, jež byly v dané době v realizaci nebo již ukončené. Po čištění datasetu tedy zůstalo 66 relevantních kompletně vyplněných dotazníků, což značí vzhledem k počtu oslovených projektů 47% návratnost. Návratnost však nelze s přesností definitivně určit vzhledem k tomu, že průzkum byl anonymní a některé oslovené kontaktní osoby měly odpovídat za více projektů.

Většina respondentů (48 z 66) zastupovala obce (a to nejčastěji středně velké obce s rozšířenou působností – viz tabulky 2 a 3) a dále také dobrovolné svazky obcí (dalších 9 z 66), což odpovídá struktuře příjemců ve výzvě. Zbývající respondenti odpovídali za příspěvkové organizace krajů a obcí – složky IZS (6 z 66), za kraje (2 z 66), jeden respondent uvedl jako svého zaměstnavatele asociaci a sdružení obcí a krajů (tabulka 1).

Tabulka 1: Počet respondentů dle typu organizace zaměstnavatele

Typ zaměstnavatele	Počet respondentů
Obec / městská část / městský obvod	48
Dobrovolný svazek obcí	9
Příspěvková organizace kraje / obce – základní složky IZS	6
Kraj	2
Asociace a sdružení obcí a krajů	1
<i>Celkem</i>	<i>66</i>

Tabulka 2: Počet respondentů za obce, MČ a MO dle typu

Typ zaměstnavatele – obce / MČ / MO	Počet respondentů
Obec III. typu (obec s rozšířenou působností)	28
Obec I. typu	6
Obec II. typu (s pověřeným obecním úřadem)	5
Statutární město	5
Městská část / obvod	4
<i>Celkem</i>	<i>48</i>

Tabulka 3: Počet respondentů za obce, MČ a MO dle počtu obyvatel

Velikost obce dle počtu obyvatel	Počet respondentů
10 000 až 49 999	21
5 000 až 9 999	13
1 000 až 4 999	8
50 000 až 99 999	6
<i>Celkem</i>	<i>48</i>

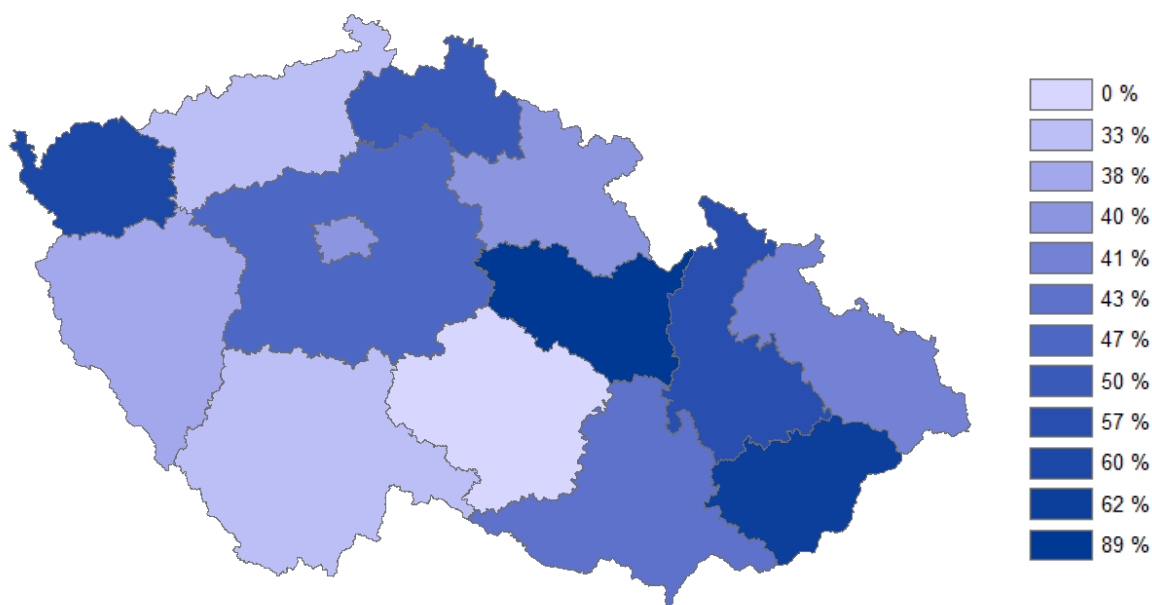
Regionální skladba respondentů pouze částečně odpovídala také místnímu rozložení projektů realizovaných ve výzvě. Nejvíce projektů bylo schválených a také nejvíce respondentů vyplnilo kompletní dotazník v Jihomoravském kraji. Naopak pouze 2 projekty byly schváleny žadateli z Kraje Vysočina a ani jeden z nich dotazník nevyplnil. Počty oslovených realizátorů projektů a počty

respondentů, kteří vyplnili kompletní dotazník, jsou uvedeny v tabulce 4. Na obrázku níže vynikne především vysoká odezva příjemců z Pardubického kraje, kteří vyplnili dotazník téměř všichni.

Tabulka 4: Počet respondentů dle krajů, v nichž sídlí jejich organizace

Kraj (sídlo organizace respondenta)	Počet respondentů	Počet oslovených realizátorů
Jihomoravský kraj	10	23
Moravskoslezský kraj	9	22
Středočeský kraj	9	19
Pardubický kraj	8	9
Zlínský kraj	8	13
Hlavní město Praha	4	10
Olomoucký kraj	4	7
Karlovarský kraj	3	5
Plzeňský kraj	3	8
Jihočeský kraj	2	6
Královéhradecký kraj	2	5
Liberecký kraj	2	4
Ústecký kraj	2	6
Kraj Vysočina	0	2
<i>Celkem</i>	<i>66</i>	<i>139</i>

Obrázek: Kraje ČR podle podílu počtu respondentů z počtu oslovených realizátorů



Z hlediska pozice respondentů ve svých organizacích (tabulky 5 a 6) vyplňovali dotazník především interní zaměstnanci (50 z 66 respondentů), mezi nimiž převažovali referenti (24 respondentů) a vedoucí pracovníci (15 respondentů). Zároveň převažovali mezi respondenty interní zaměstnanci

s dlouhodobou zkušeností ve veřejné správě (tabulka 7). Z perspektivy realizovaných projektů zastávala většina respondentů v projektech roli projektového manažera (49 případů z 66), případně koordinátora (5 případů), další funkce již byly mezi respondenty rozmanité a marginálně zastoupené.

Tabulka 5: Zaměstnanecký status respondentů

Zaměstnanecký status	Počet respondentů
Interní zaměstnanec organizace	50
Externí spolupracovník	16

Tabulka 6: Pracovní pozice respondentů – interních zaměstnanců

Pozice interního zaměstnance	Počet respondentů
Referent	24
Vedoucí pracovník	15
Projektový manažer	4
Jiné (starosta, tajemník úřadu, místostarosta, operátor KZOS, poradce, specialista projektů, vedoucí vzdělávání, vše 1x)	7
<i>Celkem</i>	<i>50</i>

Tabulka 7: Počet respondentů dle délky působení v daném zaměstnání

Délka působení respondenta	Ve veřejné správě	Ve stávající organizaci	Na stávající pozici
6 let a více	34	28	22
3 až 5 let	9	12	11
1 až 2 roky	6	8	13
Méně než 1 rok	1	2	4

V závěru identifikační části respondenti zaznamenávali, které klíčové aktivity vymezené výzvami 033 a 034 OPZ byly v rámci jejich projektů realizovány. Nejsilněji bylo zastoupeno vzdělávání a také tvorba strategických dokumentů, což opět odpovídá aktivitám, které byly dle údajů implementačního oddělení ŘO MPSV nejčastěji ve výzvě realizovány (tabulka 8).

Tabulka 8: Klíčové aktivity realizované v rámci projektů

Realizované klíčové aktivity	Počet respondentů	Počet oslovených realizátorů	Podíl respondentů a oslovených realizátorů
Vzdělávání – kurzy, semináře, stáže	55	131	42 %
Tvorba strategických dokumentů, rozvoj stávajících a zavádění nových nástrojů strategického řízení	42	108	39 %
Zavádění/rozvoj metod kvality	16	35	46 %
Řízení lidských zdrojů	16	29	55 %
Zpracování studií proveditelnosti	6	14	43 %
<i>Celkem</i>	<i>66</i>	<i>139</i>	

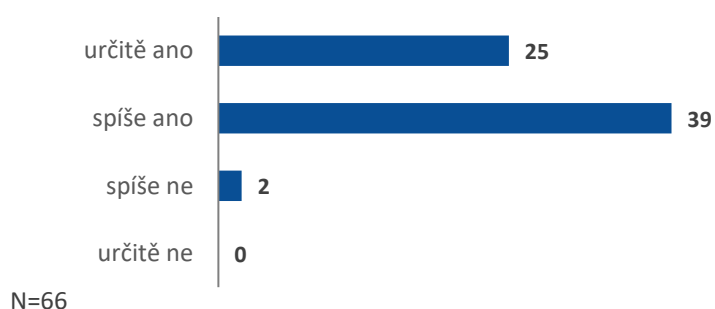
3 Zjištění z dotazníku

3.1 Nastavení výzvy

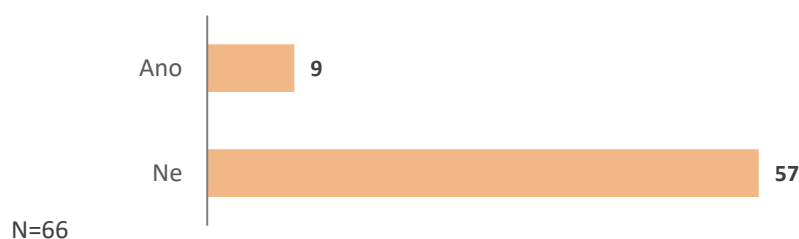
První věcnou část dotazníku představovalo zjišťování spokojenosti respondentů s nastavením a náležitostmi výzev. Na tuto část odpovídali všichni respondenti.

Jak dokumentují grafy 1 a 2, téměř všichni respondenti byli spokojeni s nastavením podporovaných aktivit ve výzvě. Pouze 2 odpovídající uvedli, že jim definice aktivit spíše nevyhovovala, 9 osob dále uvedlo, že ve výzvě postrádali některé aktivity, které by bylo třeba realizovat. S výjimkou respondentů, kterým definice aktivit „určitě“ vyhovovala a kteří zároveň nepostrádali ve výzvě žádné aktivity, měli dále zástupci projektů uvést konkrétní připomínky či výhrady. Většina z nich tak nicméně neučinila. Mezi těmi, kteří připomínky uvedli, se z konkrétních výhrad častěji (4x) opakovalo pouze téma absence jazykového vzdělávání v rámci povolených vzdělávacích aktivit. Také dalších 5 komentářů bylo na téma podporované vzdělávací aktivity z různých perspektiv – 3x z hlediska omezených možností vzdělávání v měkkých dovednostech, dále 1x konkrétně neumožnění teambuildingu, a 1x pak obecně požadavek rozšíření spektra vzdělávacích aktivit. Zbývajících 6 komentářů, z nichž každý se zabýval jiným tématem, je společně s výše zmíněnými v plném znění uveden v [Příloze 1](#).

Graf 1: „Vyhovovalo Vám, jak byly ve výzvě definovány podporované aktivity?“



Graf 2: „Postrádali jste ve výzvě nějaké aktivity, které byste dle Vašeho názoru potřebovali?“



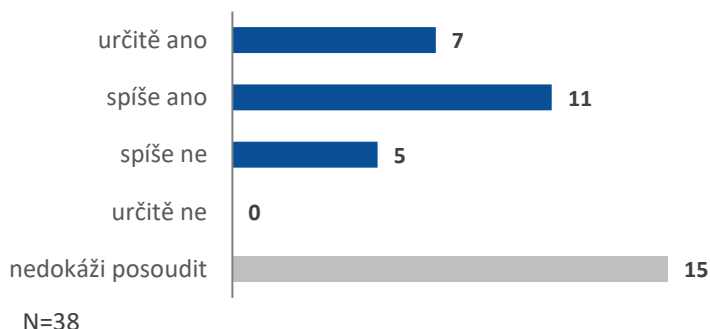
Pouze 28 z 66 respondentů v další otázce uvedlo, že některé z výzvou definovaných aktivit realizovali už v minulosti (graf 3). V navazující otevřené otázce upřesnili, že nejčastěji se jednalo o aktivity strategického řízení a vzdělávání.¹ Ti, kteří dosud s podobnými aktivitami zkušenosti neměli, ačkoliv jejich realizaci v minulosti zvažovali (graf 4) dále uvedli důvody, z nichž nejčastějším byla absence finančních prostředků nebo absence příležitosti a připravenosti prostředí. Jasná většina také uvedla, že nebyť podpory ESF, nemohli by si realizaci podobných aktivit dovolit (graf 5).

¹ Pro úplný přehled odpovědí na otevřené otázky viz [Přílohu 1](#).

Graf 3: „Realizovali jste některé z výzvou definovaných aktivit (strategické řízení, studie proveditelnosti, metody kvality, řízení lidských zdrojů, vzdělávání) už v minulosti?“

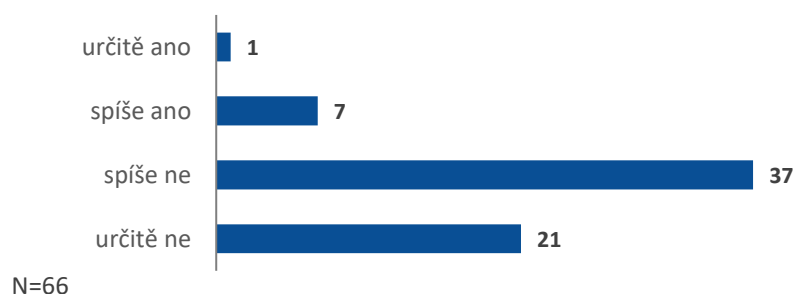


Graf 4: „Zvažovali jste realizaci podobných aktivit už dříve?“



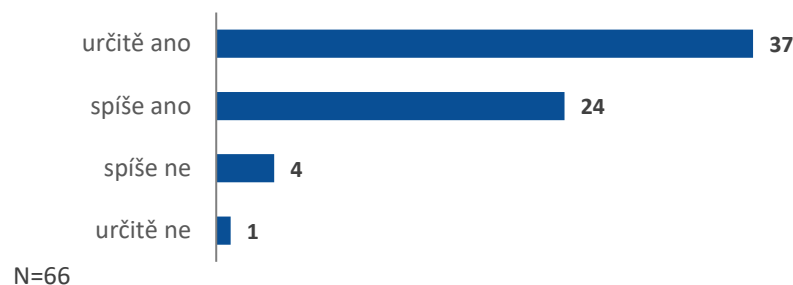
Poznámka: Na otázku odpovídali pouze ti respondenti, kteří uvedli, že výzvou definované aktivity v minulosti nerealizovali.

Graf 5: „Mohli byste si z finančního hlediska dovolit realizovat aktivity, které jste si v rámci projektu zvolili, i bez podpory ESF?“



Další zpětnou vazbu představuje vyjádření 61 z 66 respondentů, že i s aktuálními zkušenostmi z výzev 033 a 034 OPZ by se znovu rozhodli podat žádost o podporu ve výzvě s podobným zaměřením (graf 6). Argumenty těch, kteří by již projekt nepodávali, jsou v tabulce 9. Pouze 6 odpovídajících dále soudilo, že nastavení výzvy komplikovalo realizaci projektu (graf 7). Jejich důvody jsou uvedeny v tabulce 10.

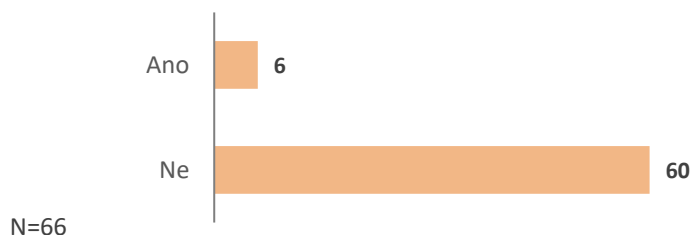
Graf 6: „Podávali byste dnes se zkušenostmi, které nyní máte z výzvy 33 (popř. 34), znovu žádost o podporu v dalších výzvách s podobným tematickým zaměřením?“



Tabulka 9: „Z jakého důvodu byste žádost o projekt znovu nepodávali?“

Neuvěřitelné množství administrativy spojené s celým projektem.
Problémy, které se vyskytly v průběhu zpracování projektu, se velmi těžko řešily tak, aby realizace projektu byla v souladu s podmínkami výzvy.
Úzká specifikace víceméně znemožňuje lepší (detailnější) přizpůsobení se jednotlivým stupňům veřejné správy.
Vysoká administrativní náročnost při realizaci projektu.
Zdlouhavá předkontrola a kontrola veřejné zakázky, čímž se realizace projektu naplánovaná na 24 měsíců o rok zkrátila, a to sebou přineslo značné organizační problémy.

Graf 7: „Komplikovalo realizaci projektu nastavení výzvy?“



Tabulka 10: „Specifikujte, prosím, v čem nastavení výzvy komplikovalo realizaci projektu.“

Bagatelní podpora 40 hodin na vzdělávání.
Doba trvání projektu (skutečná realizace projektu mohla být zahájena mnohem později a poté byl problém s ukončením projektu).
Nedefinování jednotlivých způsobilých výdajů.
Nejasný výklad metodiky pro zadávání veřejných zakázek krátká doba na zpracování žádosti o dotaci – pokud žadatel nezná podmínky výzvy a pak má na zpracování tak krátkou dobu a dokladuje takové podrobnosti, jako jsou nabídky ceny dodavatelů, tak to opravdu je velmi těžké splnit. Proč nemůže být třeba lhůta pro předkládání žádosti o dotaci delší? A doba hodnocení třeba kratší?
Některé předpokládané vzdělávací akce byly nezpůsobilé pro financování.
Nemožnost uplatnit výdaje na zpracování žádosti o dotaci.

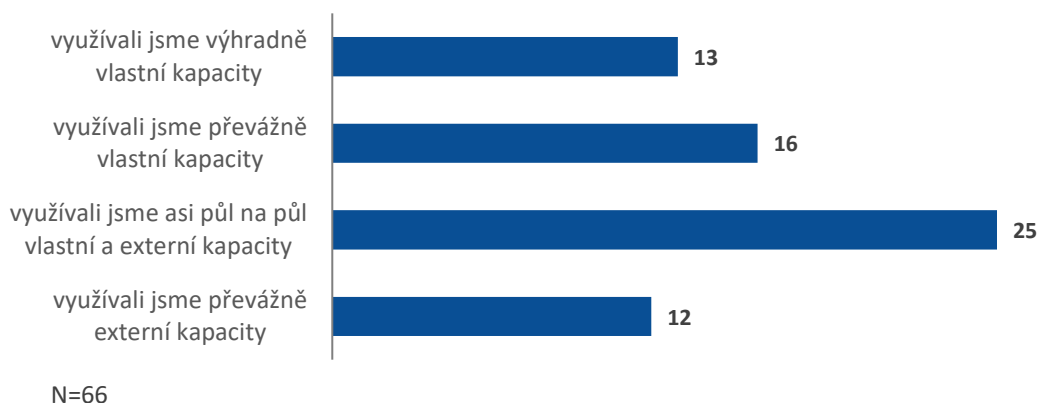
Celkem 27 zástupců projektů uvedlo, že během realizace narazili na nečekané překážky (graf 8). V rámci specifikace jasně převládaly 2 oblasti. Téměř polovina uváděla problémy spojené se zadávacím řízením veřejných zakázek v rámci projektů z perspektivy dlouhých lhůt kontrol smluv před podpisem i z pohledu obtížné dostupnosti dodavatelů. Několik komentářů zdůraznilo překážky v personální oblasti v souvislosti s fluktuací projektových manažerů na ŘO, obtížnou dostupností odborníků pro odborné aktivity projektů i přetížeností zaměstnanců organizace příjemce. Z dalších zmiňovaných překážek stojí za zmínku ještě jedním respondentem uvedený nesoulad mezi pravidly pro příjemce a zákonnými normami, podle nichž jsou povinny se řídit složky IZS jakožto jeden z typů oprávněných žadatelů v těchto výzvách.

Graf 8: „Narazili jste při realizaci projektu na neočekávané překážky?“



S otázkou problematičnosti zadávacích řízení se pojí téma míry využívání externích kapacit v projektech. Celkem 53 z 66 respondentů uvedlo, že v rámci jejich projektů byly využívány externí kapacity, z toho ve 12 případech byla externě zajišťována většina činností (graf 9). Většina odpovídajících tedy měla také dále v dotazníku upřesnit, na jaké činnosti byly externí kapacity využívány. Nejčastěji to byla příprava projektové žádosti, přibližně polovina organizací, jejichž zástupci se zúčastnili šetření, však využívala externí kapacity také na odbornou činnost v tematických klíčových aktivitách (tabulka 11), a to specificky především v rámci vzdělávání a tvorby či rozvíjení strategických materiálů (tabulka 12).

Graf 9: „Využívali jste při přípravě a realizaci projektu (příprava projektové žádosti, administrace projektu, příprava veřejných zakázek, odborná činnost apod.) spíše vlastní nebo externí kapacity (např. konzultační společnosti)?“



Tabulka 11: Činnosti zajišťované pro realizátora (částečně) externími kapacitami

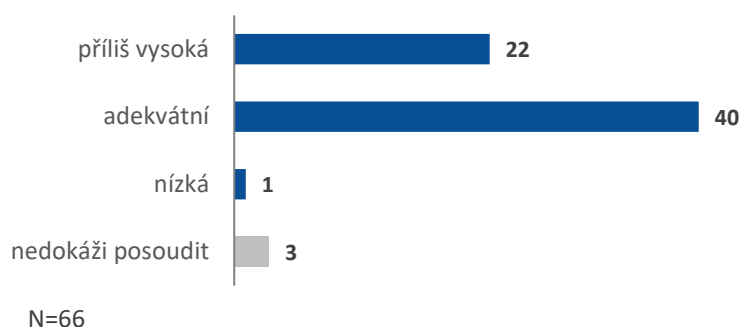
Činnosti (částečně) zajišťované externími kapacitami	Počet respondentů
Příprava projektové žádosti	37
Odborná činnost (strategické řízení, metody kvality, vzdělávání, lidské zdroje apod.)	30
Administrace projektu (Zprávy o realizaci, Žádosti o platbu, změnové řízení apod.)	27
Příprava veřejných zakázek	17
Jiné („konzultační činnost, analýza sociální a analýza zdravotní“; „lektorská činnost“; „příprava webových aplikací, grafické a multimediální služby“; „vlastní realizace klíčových aktivit projektu“, vše 1x)	4

Tabulka 12: Klíčové aktivity – odborné činnosti – zajišťované pro realizátory (částečně) externími kapacitami

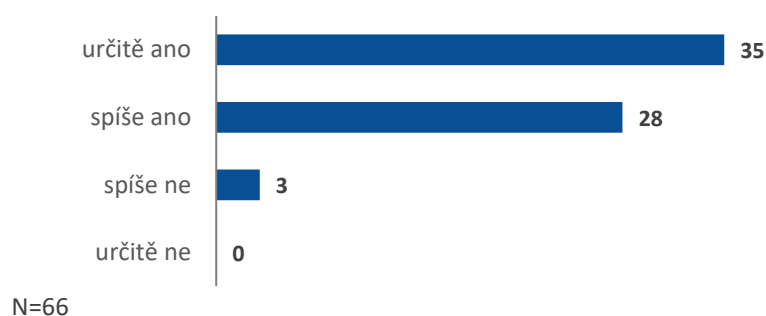
Aktivity (částečně) zajišťované externími kapacitami	Počet respondentů
Vzdělávání – kurzy, semináře, stáže	27
Tvorba strategických dokumentů a rozvoj stávajících a zavádění nových nástrojů	20
Rozvoj lidských zdrojů	12
Zpracování studií proveditelnosti	8
Zavádění/rozvoj metod kvality	5
Jiné („oblast procesního řízení, oblast IT (programování)“)	1

Celkovou administrativní zátěž hodnotili zástupci projektů srovnatelně s průměrem zástupců projektů v celém OPZ.² Přibližně tři pětiny respondentů ji považují za adekvátní, třetina ji hodnotí jako příliš vysokou (graf 10). Dohromady 63 z 66 respondentů dále usuzuje, že při porovnání výše poskytnutých finančních prostředků na projekt s náklady na administraci se projekt organizaci vyplatil (graf 11).

Graf 10: „Jak hodnotíte celkovou administrativní zátěž projektu (výkazy práce, monitorovací listy, zpracování zpráv o realizaci, žádosti o platbu apod.)?“



Graf 11: „Když porovnáte výši poskytnutých finančních prostředků s náklady na administraci, máte pocit, že se Vaší organizaci ve výsledku projekt vyplatil?“



² V šetření zpětné vazby klientů OPZ za rok 2018 v odpovědích na analogickou otázku zhodnotilo 56,7 % respondentů administrativní zátěž projektu variantou „přibližně podle očekávání“, 39,7 % respondentů uvedlo „vyšší, než jsme očekávali“. (MPSV, Zpráva z šetření zpětné vazby 2018, dostupné on-line na <https://www.esfcr.cz/evaluace/-/dokument/11254988>.)

3.2 Vzdělávání

Část dotazníku zaměřenou na klíčovou aktivitu vzdělávání vyplňovalo pouze 55 respondentů, kteří v předchozí části uvedli, že vzdělávání v projektu realizovali. V úvodní části měli uvést, z jakého důvodu byla tato klíčová aktivita do jejich projektu zařazena.

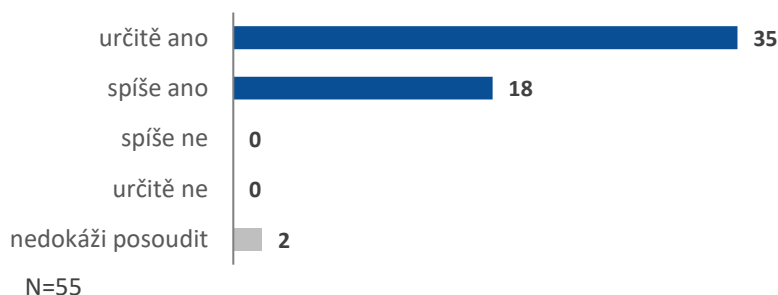
Otázku relevantním způsobem vyplnilo 51 zástupců projektů a většina z nich v obecné rovině uváděla, že je k tomu vedla jednoduše potřeba zvýšení úrovně vzdělanosti zaměstnanců organizace, zkvalitnění jejich práce a celkově profesionalizace výkonu veřejné správy. Ti, kteří uváděli konkrétnější zaměření této profesionalizace, v několika případech zmínili potřebu zlepšení komunikačních dovedností pracovníků, což bylo také nejčastěji uváděné téma vzdělávání dle odpovědí na další otázku (tabulka 13). Vzdělávání také v některých případech plnilo komplementární úlohu, aby bylo možné realizovat jinou klíčovou aktivitu – podporu strategického řízení, či zavedení metody kvality. Další vícekrát uvedené důvody pro realizaci této klíčové aktivity byly naplňování povinnosti rozšiřujícího vzdělávání úředníků, úspora financí, které by jinak na vzdělávání musely být vynaloženy z vlastních prostředků, a naplňování dlouhodobých strategií organizace.³

Mezi respondenty se pak nenašel ani jeden, který by usuzoval, že realizovaný projekt ke zvýšení kvalifikace pracovníků organizace nijak nepřispěl (graf 12).

Tabulka 13: Vzdělávací a výcvikové programy realizované v rámci projektů

Vzdělávací programy	Počet respondentů	Počet oslovených realizátorů ⁴
Komunikace s veřejností	40	67
Projektové a strategické řízení	32	71
Rozšíření znalostí legislativy	31	40
Metody řízení lidských zdrojů	28	48
Veřejné zakázky	28	51
Finanční řízení	23	40
Kybernetická bezpečnost	17	35
Územní plánování	17	23
Využívání nástrojů eGovernmentu	16	28
Krizové řízení	15	25
Environmentální management	9	9
Součinnost složek IZS	9	12

Graf 12: „Přispěl projekt podle Vašeho názoru ke zvýšení kvalifikace pracovníků Vašeho ÚSC (organizace)?“



³ Pro úplný přehled odpovědí na otevřené otázky viz [Přílohu 1](#).

⁴ Údaje v tomto sloupci vychází z databáze projektů poskytnuté implementačním oddělením ŘO MPSV.

Respondenti se dále rozhodovali, které realizované vzdělávací aktivity považují z hlediska zvýšení kvalifikace pracovníků jejich organizace za nejpřínosnější a nejméně přínosné. Nejčastěji – přibližně třetinou odpovídajících – bylo mezi nejpřínosnějšími kurzy zmiňováno téma „komunikace“, nicméně z různých perspektiv (školení komunikace s veřejností skrze média i v osobním kontaktu, komunikace uvnitř organizace i např. krizová komunikace). Dalšími frekventovaně zmiňovanými oblastmi bylo rozšíření znalostí legislativy, projektové a strategické řízení, v několika případech pak oblast veřejných zakázek.

V ohledu nejméně přínosných kurzů nejčastěji zazníval názor, že všechny kurzy byly přínosné, případně že přínos byl individuální, záležel na kvalitě konkrétního lektora či dodavatele, nebo že méně přínosné byly příliš teoretické či formální kurzy. Konkrétní kurzy či oblasti vzdělávání byly zmiňovány pouze v jednotkách případů.

Možnost vyjádřit se k aktivitě vzdělávání v dobrovolném závěrečném komentáři využilo pouze 7 respondentů, 3 z nich zopakovali pozitivní zpětnou vazbu, 3 zdůraznili potřebu návaznosti či dlouhodobosti vzdělávání. Dle jednoho respondenta závisí kvalita vzdělávání především na lektorovi, dosažitelnost kvalitních lektorů v podmínkách veřejné správy považuje za omezenou, navrhuje tedy také vzhledem k tomu vznik databáze či neoficiální sítě lektorů.

„Děkuji za podporu jakéhokoliv vzdělávání, neboť jak už jsem zmínil, rozvoj lidských zdrojů a neustálé vzdělávání je nesmírně důležité a potřebné.“

„Obec bude i nadále své zaměstnance vzdělávat formou školení.“

„Přínos vzdělávání je ovlivněn především osobností lektora a většinou jsou opravdu skvělí lektori mimo cenovou hladinu VS. Zde je také důležité doporučení – možná by stálo za to zvážit databázi osvědčených lektorů, nebo třeba neoficiální síť těchto lektorů, kteří poskytnou kvalitní vzdělání.“

„V současné době ještě vzdělávání probíhá.“

„Všechny vzdělávací aktivity zaměstnanci organizace i vedení města velmi pozitivně hodnotili, kurzy a školení probíhaly vesměs v prostorách zaměstnavatele. Bylo možné realizovat najednou pro větší skupiny zaměstnanců, přínosné diskuse v rámci školení a kurzů.“

„Vzdělávání bylo velmi přínosné, pomohlo naplnit potřeby organizace. Pokud by však bylo možné realizovat v dlouhodobějším horizontu, bylo by přínosnější.“

„ZZS by ve vzdělávání v podobném rozsahu pokračovat, protože se jedná o poměrně málo probíraná témata, která je třeba průběžně rozvíjet.“

3.3 Strategické řízení

Otázky na téma strategického řízení se týkaly 42 z celkového počtu 66 respondentů. Začlenění aktivity do projektu zdůvodňovali nejčastěji velmi obecně absencí některého strategického dokumentu a potřebou jeho vytvoření, v některých případech bylo zapotřebí strategické dokumenty aktualizovat, případně podpořit schopnost jejich využívání ze strany zaměstnanců organizace. Specifické vnímání měli respondenti za dobrovolné svazky obcí, u nichž strategické dokumenty směřovaly ke koordinaci činnosti členských obcí.⁵

V oblasti strategického řízení bylo realizováno zavedení či rozvíjení širokého spektra nástrojů pro efektivizaci veřejné správy. Více než polovina respondentů s touto aktivitou realizovala tvorbu či revizi plánu rozvoje územní jednotky či organizace, dalšími nejčastěji zmiňovanými typy dokumentů byly akční plány a strategie komunikace s občany (tabulka 14).

Tabulka 14: Oblasti strategického řízení rozvíjené v rámci projektů

Oblasti strategického řízení	Počet respondentů
Plán rozvoje obce / kraje / organizace	28
Akční plán	17
Komunikace s občany	15
Bezpečnost	8
Udržitelná mobilita	6
Cestovní ruch	3
Marketing	3
Nakládání s odpady	2
Rozvoj sportu	2
Jiné („nakládání s dešťovou vodou“; „architektonická koncepce města“; „CAF“; „doprava“; „energetika, ovzduší, bezbariérovost“; „komunikační strategie, strategie rozvoje úřadu, IT strategie“; „komunitní plán péče“; „plán rozvoje ICT“; „projekt směřoval primárně do úřadu a jeho činnosti“; „rozvoj konceptu Smart City“; „sociální oblast, oblast zdraví“; „sociální oblast – komunitní plánování“; „sociální služby, životní prostředí a udržitelný rozvoj“; „školy, krizové řízení“; „základy projektového řízení, efektivní techniky práce“, vše 1x)	15

Strategické dokumenty vznikaly dle odpovědí většiny zástupců projektů za účasti různorodých aktérů. Vedle zaměstnanců daných organizací, které zmiňují mezi autory dokumentů téměř všichni respondenti, uvádí přibližně polovina respondentů také účast odborné veřejnosti, široké veřejnosti a volených zástupců územních jednotek (zastupitelé, radní, starostové). Přibližně čtvrtina respondentů pak zmiňuje zájmové skupiny, např. podnikatelské subjekty či neziskové organizace.

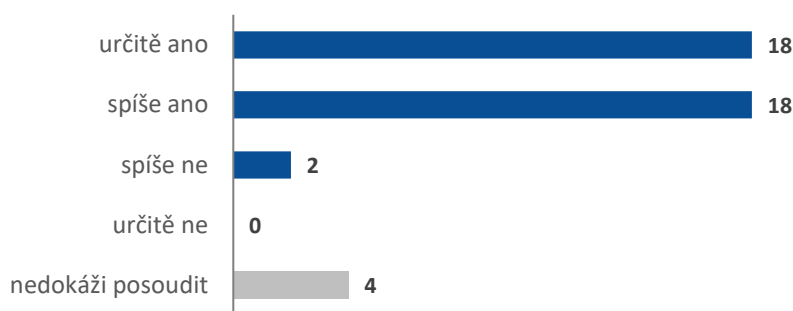
Mezi předpokládanými uživateli strategických dokumentů bývají zmiňováni především zaměstnanci úřadů, případně „obec“, a to zhruba ve třech čtvrtinách případů. Přibližně polovina respondentů uvádí mezi uživateli vedení obcí ve smyslu volených zástupců. Celkem 10 respondentů mezi uživateli uvádí

⁵ Pro úplný přehled odpovědí na otevřené otázky viz [Přílohu 1](#).

občany či veřejnost, 11 odpovídajících uvedlo další aktéry, více než jednou jsou mezi nimi konkrétně opět zmíněny podnikatelské subjekty či spolky.

Dle mínění zástupců projektů jsou v jednoznačné většině případů s nově vzniklými strategickými dokumenty seznámeni všichni relevantní uživatelé (graf 13) a většina strategických dokumentů je úspěšně implementována do praxe (graf 14).

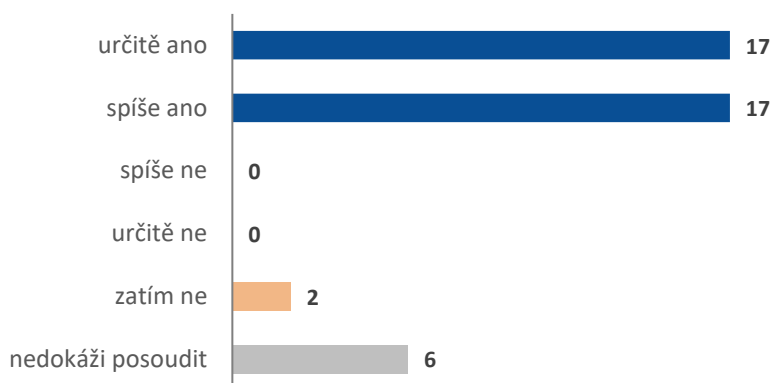
Graf 13: „Jsou dle Vašeho názoru s vytvořenými strategickými dokumenty seznámeny všechny osoby, které s nimi mají pracovat?“



N=42

Konkrétnější byli respondenti v otevřených odpovědích, dle kterých se strategickými dokumenty pracují především zaměstnanci města (konkrétně jsou nejčastěji uváděni zástupci útvarů s kompetencemi v oblastech investic, rozvoje a příprav projektů) a samospráva, pouze v jednotkách případů pak veřejnost a zástupci zájmových skupin.

Graf 14: „Jsou dle Vašeho názoru vypracované strategické dokumenty používány a implementovány do praxe?“

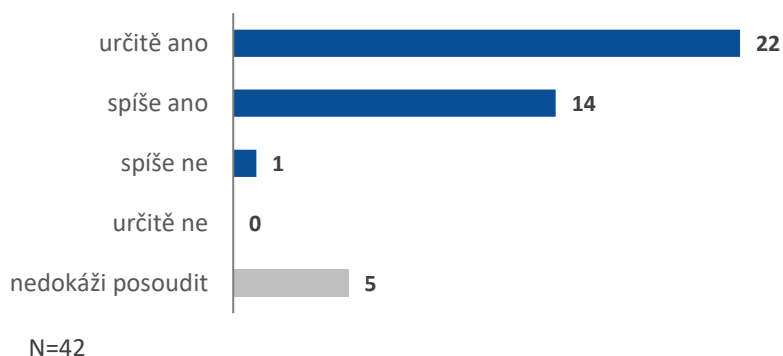


N=42

V otevřené otázce na upřesnění toho, jak jsou strategické dokumenty využívány, se respondenti uchýlovali převážně k obecným odpovědím. Řada z nich zde zmiňuje postupné a koordinované naplňování jednotlivých projektů či závazků zakotvených ve vzniklých dokumentech, které stanovují priority rozvoje v určitých oblastech. Několik respondentů dává způsob využívání do souvislosti s lepším plánováním investic a kontrolou financování projektů či intervencí.

Zpracovávání dalších strategických materiálů v budoucnu s jistotou plánuje či očekává 22 respondentů a pouze 1 respondent uvedl, že takovou aktivitu spíše neplánuje (graf 15).

Graf 15: „Plánujete ve Vašem ÚSC / ve Vaší organizaci v budoucnu zpracovávat další strategické materiály?“



Prostor v dobrovolném závěrečném komentáři využil pouze jeden respondent s myšlenkou, že by ocenil návaznost v podpoře strategického řízení v podobě dalších podobně zaměřených výzev:

„Jen opětovně zopakuji, že bychom byli velmi rádi, kdyby i další výzvy byly cílené na zpracování strategických dokumentů, neboť jsou velmi potřebné pro kvalitní a efektivní řízení obcí.“

3.4 Metody kvality

Z odpovědí respondentů na otázku po důvodech realizace klíčové aktivity zavádění a rozvoje metod kvality lze předpokládat, že mezi realizátory byli významně zastoupeni jak aktéři, kteří s metodami kvality dosud neměli zkušenost, tak organizace, jež měly na co navazovat.⁶ V obou případech důvody pro volbu této klíčové aktivity obvykle souvisely se snahou zefektivnit fungování úřadů, v konkrétní rovině už se jednotlivé případy lišily a efektivitu se snažili jednotliví realizátoři dosáhnout skrze systematičnost v činnosti úřadu, řízení procesů, komunitním plánování, skrze kontrolu kvality výstupů a udržitelnosti rozvoje, zapojování veřejnosti do dění a rozhodování apod.⁷

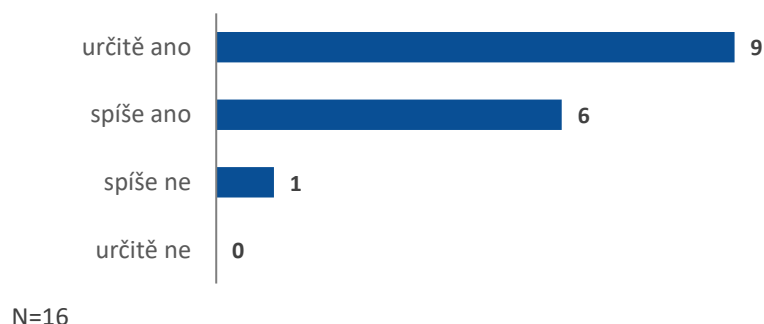
Co se týče zastoupení jednotlivých metod kvality v projektech respondentů, nejvíce jich realizovalo aktivitu zavádění či rozvoje metod MA21 a ISO⁸, což rámcově odpovídá celkovému zastoupení jednotlivých plánovaných metod v projektech ve výzvě (tabulka 15).

Tabulka 15: Metody kvality zaváděné (rozvíjené) v rámci projektů

Metody kvality	Počet respondentů	Počet oslovených realizátorů ⁹
MA21	8	15
ISO	6	10
CAF	3	8
EFQM	1	2
Balanced scorecard	0	1
CSR	0	1

Pouze 1 z 16 respondentů, kteří odpovídali za projekty, v rámci nichž bylo pracováno s metodami kvality, uvedl, že aktivita v organizaci nenaplnila očekávání (graf 16, v uvedeném případě se jednalo o metodu CAF). Ve stejném případě respondent nepředpokládá ani pokračování práce s metodami kvality v budoucnu, což bylo vysvětleno v následující otevřené otázce tím, že během projektu došlo v organizaci k zásadním personálním změnám, jež zabraňují udržení kontinuity. Oproti tomu 12 odpovídajících je přesvědčeno o tom, že v jejich organizaci tyto aktivity určitě nebyly realizovány naposledy (graf 17). Konkrétní představy zástupců projektů o tom, jak bude na práci s metodami kvality navázáno, jsou kompletně uvedeny v [Příloze 1](#).

Graf 16: „Naplnilo se Vaše očekávání od zavedení metod kvality ve Vaší organizaci?“



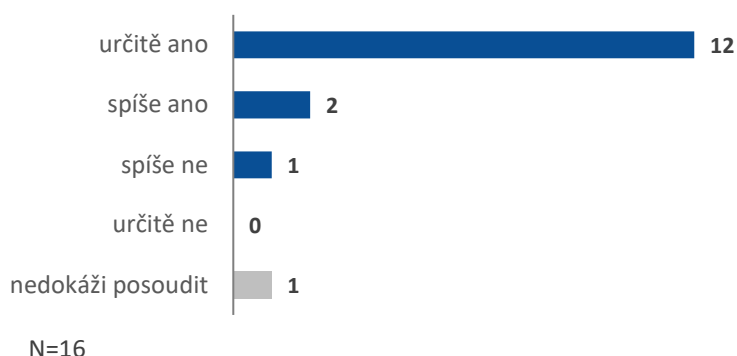
⁶ Toto konstatování potvrzují také informace z databáze projektů poskytnuté implementačním oddělením ŘO MPSV.

⁷ Pro úplný přehled odpovědí na otevřené otázky viz [Přílohu 1](#).

⁸ Ve většině případů jde o ISO 9001 s tím, že dva oslovení realizátoři v kombinaci ISO 9001 a ISO/IEC 27001 a jeden oslovený realizátor pouze ISO/IEC 27001.

⁹ Údaje v tomto sloupci vychází z databáze projektů poskytnuté implementačním oddělením ŘO MPSV.

Graf 17: „Pokračujete či plánujete pokračovat ve Vaší organizaci v rozvoji metod kvality zavedených v rámci projektu i po jeho skončení?“



V dobrovolném závěrečném komentáři se ke kontextu zavádění metod kvality vyjádřili 4 respondenti s rozmanitými poznámkami a náměty uvedenými níže.

„Jako držitel certifikátu řízení kvality dle ČSN ISO 9001:2009 se prezentujeme jako kvalitně pracující organizace.“

„Metoda řízení CAF je určitě dobrým nástrojem, ale dle našeho názoru vhodnější spíše pro velké úřady.“

„V rámci 80. výzvy OPZ obec žádala na navazující projekt zaměřený na Efektivní veřejnou správu, bohužel projekt neměl dostatek bodů vzhledem k alokaci dané výzvy.“

„Zavádění modelu CAF do prostředí organizace bylo časově, procesně a organizačně velmi náročné.“

3.5 Řízení lidských zdrojů

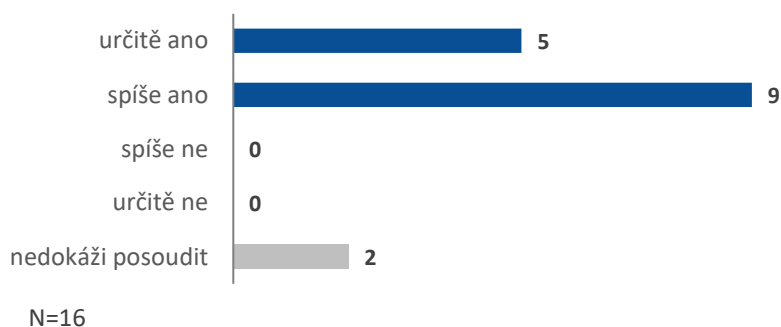
Motivací 16 respondentů a zároveň realizátorů projektů s aktivitou ke zkvalitnění rozvoje lidských zdrojů byla opět obecně vzato snaha o zefektivnění práce za užití inovací postupů v této oblasti a celkového zkvalitnění práce se zaměstnanci. V jednotlivých případech zdůrazňovali zástupci projektů potřebu více propojit personál organizace, vytvářet systém hodnocení zaměstnanců, v některých případech práce na rozvoji lidských zdrojů navazovala na realizovaný personální audit či analýzu oblasti.¹⁰ Tabulka 16 ukazuje, jaké nástroje a s jakou četností byly v daných aktivitách využívány.

Tabulka 16: Nástroje řízení lidských zdrojů zaváděné (rozvíjené) v rámci projektů

Nástroje řízení lidských zdrojů	Počet respondentů
Teambuildingové prvky	11
Motivační parametry	7
Rozvoj analytických, metodických, evaluačních a podobných dokumentů a interní akty řízení	6
Kompetenční modely	3
Personální a procesní audity	3
Mentoring	2

Všichni respondenti, kteří vyjádřili názor na to, zda projekt přispěl ke zlepšení práce s lidskými zdroji, vnímali přínos aktivity kladně (graf 18). Mezi konkrétními doklady zlepšení v oblasti uváděli opakovaně např. zefektivnění spolupráce zaměstnanců a přínosy zavedení systému hodnocení zaměstnanců, dále také optimalizaci organizační struktury.

Graf 18: „Přispěl projekt dle Vašeho názoru ke zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů?“

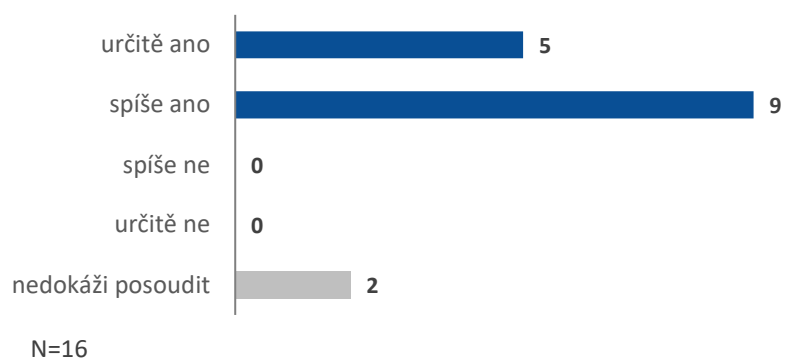


Na otázku, zda organizace plánují v rozvoji řízení lidských zdrojů pokračovat, byla struktura četnosti jednotlivých odpovědí stejná, jako v předcházejícím případě, tedy ve 14 případech lze pokračování v oblasti předpokládat, 2 respondenti nedokázali perspektivu posoudit (graf 19). Co se týče konkrétních plánů na využívání nástrojů rozvoje řízení lidských zdrojů v budoucnu, nejčastěji byly uváděny vzdělávací aktivity vč. odborného i osobnostního rozvoje, dále důležitost teambuildingových akcí a pokračování ve využívání systému hodnocení zaměstnanců.

Možnosti vyjádřit se k oblasti rozvoje řízení lidských zdrojů v otevřeném dobrovolném závěrečném komentáři nikdo nevyužil.

¹⁰ Pro úplný přehled odpovědí na otevřené otázky viz [Přílohu 1](#).

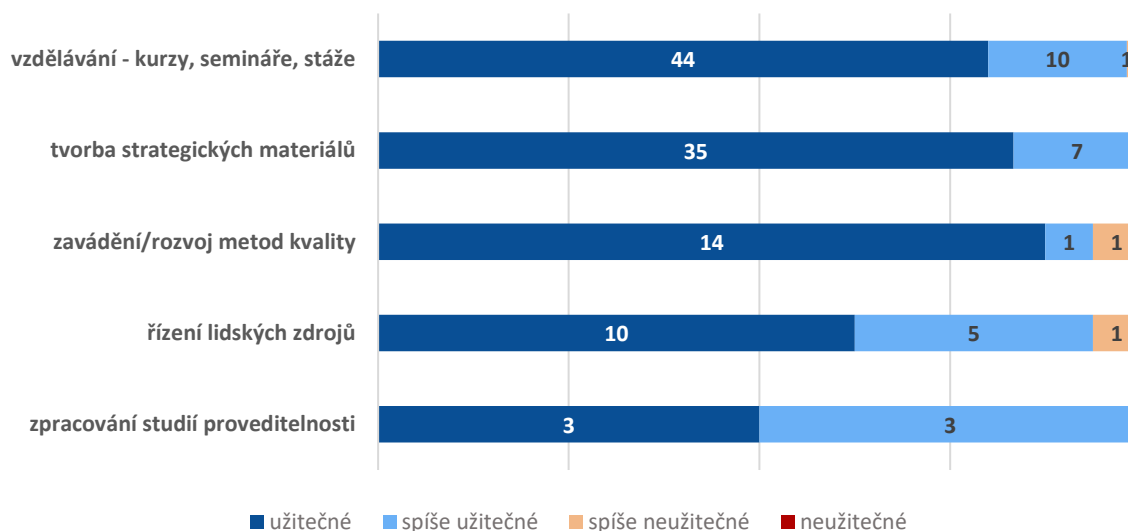
Graf 19: „Pokračujete či plánujete pokračovat ve Vaší organizaci ve využívání nástrojů řízení lidských zdrojů zavedených v rámci projektu i po jeho skončení?“



3.6 Celkové zhodnocení

V závěru dotazníku měli zástupci projektů možnost celkově názorově zhodnotit realizované aktivity z hlediska užitečnosti pro zvýšení kvality, efektivity a posílení transparentnosti organizace ve smyslu cíle výzev 033 a 034 OPZ. Všechny hodnocené oblasti dopadly jednoznačně pozitivně (graf 20).

Graf 20: „Jak byly dle Vašeho názoru jednotlivé realizované aktivity přínosné pro zvýšení kvality, efektivity a transparentnosti veřejné správy v případě Vaší organizace?“



Příloha 1: Kompletní přehledy odpovědí na otevřené otázky

V případě připomínek k tomu, jak byly (klíčové) aktivity (ve výzvě) definovány nebo jaké aktivity bylo možné realizovat, prosím, specifikujte své výhrady.

Aby bylo možné proškolení zaměstnance v měkkých dovednostech, musel být vybrán i nástroj řízení lidských zdrojů, náročné na kvalifikaci členů realizačního týmu – nedostupnost pracovních pozic na trhu práce, z toho vyplývající rizika projektu. Z výše uvedeného také vyplývající složité nastavení veřejných zakázek v rámci projektu. To opět navyšuje rizika. Velmi dlouhá doba kontrol veřejných zakázek a nemožnost plnění projektu dle harmonogramu. Nakonec neproběhla ani kontrola z důvodu nedostatku kapacit poskytovatele dotace. Příjemce měl ale také problémy s personálními kapacitami, to však z příjemce nesníma povinnosti a odpovědnost a za vše může vždy příjemce = je to zcela v pořádku, pokud však fungují obě strany. V opačném případě by měla být přijata i opatření na ochranu zájmů příjemce. Takto masivní podpora ze strany OPZ na vzdělávání v jednom období však měla za následek nedostatečnost kapacit firem nabízející služby a byla zde nemožnost vysoutěžení požadovaných vzdělávacích kurzů. Projekty by mohly být rozloženy do delšího časového úseku. I s ohledem na možnosti pracovní vytíženosti úředníků. Nesmyslnost na podložení cen např. strategického dokumentu třemi nabídkami apod. Při hodnocení však na rozsah zpracování není brán zřetel, např. krátký požadovaný výdaj a příjemce nedostane výstup, který měl zájem získat, ale např. jen část výstupu.
Bohužel jsem nebyla u začátku projektu, ale vím, že bylo málo času např. na zpracování projektové žádosti.
CAF byl podporován pouze pro začátečníky, pro opakované zpracování nebylo možno využít. V rámci MA21 je řada aktivit organizačních, což z pohledu nastavení přímých a nepřímých nákladů nelze vykazovat, ...
Chtěli jsme realizovat školení teambuildingu, které výzva neumožňovala. To nám chybělo.
Chyběla možnost realizace jazykových kurzů.
Konkrétnější popis některých aktivit, netýká se tvorby strategických dokumentů.
Možnost realizovat jazykové vzdělávání, zejména pro prostředí ZZS, kde je část klientů (dle statistik se jedná o 5%) cizí národnosti bez schopností komunikace v českém jazyce. Ročně je provedeno cca 50 tis výjezdů.
Nemožnost zařadit jazykové vzdělávání, protože to nebylo podporovaná aktivita.
Omezující byl rozsah projektu, protože se jedná o nastavování systému řízení města jako celku, bylo by vhodné nastavit jej i na příspěvkové organizace, zřízené městem.
Procesní řízení.
S ohledem na zaměření projektu bychom uvítali možnost pořízení např. softwarového nástroje souvisejícího s předmětem projektu z OPZ, který by byl v rámci dalších navazujících projektů zcela jistě využit, čímž by došlo k efektivnější realizaci strategických cílů žadatele.
Širší spektrum vzdělávacích aktivit, včetně těch zajišťovaných interními lektory.
Výuka cizích jazyků.
Vzdělávání by se mělo týkat i tzv. soft skills, které jsou pro úředníky podstatné stejně jako znalost legislativy.
Vzdělávání v oblasti soft skills; možnost vzdělávání pro realizační tým.

Specifikujte, prosím, jaké výzvou definované aktivity jste už v minulosti realizovali a z jakých zdrojů jste je financovali.

Implementace ISO, EFQM, MA21 - vlastní zdroje; vzdělávání zaměstnanců - vlastní zdroje, zdroje EU; Rozvoj ISO, MA21 - zdroje EU - výzva č. 33; Tvorba strategických dokumentů - vlastní zdroje
Již v minulosti si sdružení/mikroregion nechal zpracovávat strategii rozvoje území, nicméně s touto strategií neuměl pracovat. Také část obcí si v předchozích letech nechala zpracovat strategické dokumenty, nicméně se zpracovanými strategiemi neuměly příliš pracovat. Financování zpracování bylo převážně z vlastních zdrojů. Některé obce přistoupili i k variantě, že si strategii zpracovaly samy, nicméně zde nebyla provedena důkladná analýza a zjišťování potřeb občanů apod. a strategie neměla tak vysokou kvalitu.
Participací na projektech třetích stran. Například jazykové moduly v projektu CZ.1.07/3.2.10/04.2020
Pouze částečně v rámci výzvy 89.

Projekty zaměřené na rozvoj lidských zdrojů a vzdělávání v rámci op lidské zdroje a zaměstnanost.
Průběžné vzdělávání zaměstnanců - ovšem nikdy tak uceleně, jako díky dotačním prostředkům.
Realizovali jsme vzdělávání úředníků ve státní správě a financováno to bylo v rámci OP LZZ.
Semináře pro členské obce financované z rozpočtu svazku nebo ORP (v mnohem menší míře, než vzdělávání v rámci projektu).
Strategické plánování - z vlastních zdrojů.
Strategické řízení.
Strategické řízení - rozpočet obce.
Strategické řízení - vytvoření strategického dokumentu organizace mající za cíl nastavení a definování poslání, vizí, hodnot, strategických cílů a akčního plánu. Aktivita byla financována z vlastních zdrojů. Metody kvality - model CAF v rámci pilotního projektu MV ČR. Financováno ze zdrojů EU. Řízení lidských zdrojů - realizováno průběžně z ESF a z vlastních zdrojů organizace. Vzdělávání - realizováno průběžně z ESF a z vlastních zdrojů organizace.
Strategické řízení - z vlastních zdrojů; studie proveditelnosti - v rámci projektů ROP, a dalších, kde to vyžadovaly výzvy pro předkládání žádostí o dotace, vzdělávání z vlastních zdrojů.
Strategické řízení - z vlastních zdrojů; vzdělávání - z vlastních zdrojů.
Strategické řízení a vzdělávání. Financováno z vlastních zdrojů MČ.
Strategické řízení, metody kvality – OPLZZ.
Strategie, vzdělávání OP LZZ.
Tvorbu strat. materiálů - zdroje vlastní; zavádění a rozvoj metod kvality - zdroje vlastní; vzdělávání - zdroje vlastní i dotační.
V minulosti proběhl rovněž jeden projekt, který byl zaměřen na vzdělávání a byl financován z OP LZZ.
Vzdělávací aktivity pro žáky ZŠ v rámci programu OPVK.
Vzdělávání.
Vzdělávání - OP LZZ.
Vzdělávání - realizujeme průběžně z vlastních zdrojů; dále pak z OPLZZ z výzvy č. 69 projekt Moderní úřad - vzdělávání zaměstnanců Statutárního města Kladna a z výzvy č. 40 projekt Vzdělávání v e-governmentu v ORP Kladno. Strategické dokumenty - opět z vlastních zdrojů a také z OPLZZ prostřednictvím Svazu měst a obcí - Systémová podpora rozvoje meziobecní spolupráce v ČR.
Vzdělávání (z OP LZZ).
Vzdělávání, MPSV.
Vzdělávání, z OP LZZ z výzvy 69.
Zavedení CAF na MěÚ v Jilemnici.
Zvýšení kvality veřejných služeb v Náchodě, č. CZ.1.04/4.1.01/89.00007, Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost.

Proč jste k jejich realizaci dříve nepřistoupili? Stručně zdůvodněte. (Jde o aktivity definované výzvou, jejichž realizaci respondenti dříve zvažovali, ale nepřistoupili k ní.)

Čekali jsme na tuto výzvu.
Chybějící finanční prostředky.
Identifikace potřeby na tvorbu strategického dokumentu byla zjištěna již dříve. Ovšem nastavení spolupráce s vedlejším městem, přesvědčení vedení města o potřebě tvorby strategického dokumentu zabrala delší čas.
Interní organizační důvody - změny procesů, personální změny, realizace projektů v rámci IROP a IOP.
Nebyl k tomu důvod.
Nebyl zájem.

Nebyla potřeba dokládat zpracovaný strategický dokument pro čerpání dotací z EU.
Nebyly pro to vhodné podmínky.
Nedostatečná připravenost obce.
Nedostatek finančních prostředků.
Nedostatek finančních prostředků členských obcí na tvorbu strategických dokumentů. Omezené know-how.
Nedostatek finančních prostředků MČ.
Neměli jsme příležitost, popř. dostatek informací.

Specifikujte, prosím, na jaké neočekávané překážky jste při realizaci (projektu) narazili.

Ano personální obsazení projektu na jeho začátku, všichni externě domlouvání odborníci účast na projektu nakonec vzdali. Projekt se realizoval vlastními zaměstnanci. Plusem bylo, že organizaci a její potřeby dobře znali, mínusem, že nestíhali vlastní práci.
Ano, nebyla to úplně neočekávaná překážka, ale byl to proces schvalování zadávací dokumentace na jednotlivé části, kde byl velký problém v komunikaci s právním oddělením.
Bagatelní podpora - nemocnost účastníků, pracovní vytížení.
Dlouhá kontrola zadávacích řízení ze strany ministerstva před vyhlášením výběrka, poté dlouhé čekají lhůta při kontrole před podpisem smluv s dodavateli. Dostali jsme se díky tomu do časového skluzu.
Dlouhý a složitý proces kontroly zakázek malého rozsahu ze strany řídicího orgánu.
Dlouhý proces schvalování zadávací dokumentace pro výběrové řízení.
Ex-ante kontrola výběrových řízení.
Fluktuace zaměstnanců - jak v rámci projektového týmu, tak školených osob; v souvislosti s předvolebním obdobím nezájem ze strany vedení o aktivity projektu; vznik střetu zájmu u odborných garantů a jejich odstoupení z projektu.
Hledání vhodného pracovníka na pozici externí konzultant.
Komplikace jsme shledali zejména s motivací zaměstnanců a jejich účasti v projektu.
Kontrola VZ.
Nadsazení indikátorů - bylo třeba prostřednictvím ŽoZ snížit.
Náročná administrace projektu - zejména kontroly ZD a následně veřejných zakázek.
Nastavení nutnosti absolvovat minimálně 40 hodin školení, aby byla osoba tzv. podpořena - to je obrovská porce zejména pro vedoucí pracovníky, ale i pro řadové pracovníky, protože není možné nahradit jejich dlouhodobou absenci na pracovišti. Kvůli tomu byl velký problém sehnat účastníky školení, ačkoliv školení bylo zajímavé a přínosné. Projekt předpokládal v indikátorech určité množství podpořených osob, takže ve finále se školení účastnili určité osoby "povinně", aby se z jednotlivých školení sestavilo 40 hodin do indikátorů. Je to zbytečné byrokratické omezení, které značně snižovalo efektivitu školení a ochotu zaměstnanců se ho účastnit.
Nedostatek firem, které se účastnili VŘ.
Nemožnost plnění firem - nedostatečné kapacity firem na trhu, opakované veřejné zakázky z výše uvedeného důvodu - zvýšené náklady s tímto související a rizika pro příjemce z toho vyplývající, prodlužování kontrol veřejných zakázek ze strany poskytovatele dotace - zkracování doby na realizaci projektu, především vzdělávání zaměstnanců, nemožnost proškolení zaměstnance v požadovaném rozsahu z důvodu krátké doby na realizaci kurzů - nutnost i pracovat, ne se několikrát týdně školit, aby bylo dosaženo nastavených indikátorů ve zkrácené lhůtě vlivem nemožnosti vysoutěžení dodavatele, atd.
Nezkušenost a někdy i neochota pracovníků úřadu ke spolupráci na projektu takového rozsahu, přetíženost úředníků.
Permanentní změny projektových manažerů u poskytovatele dotace. Požadavky na dodatečné vykazování a dokazování proběhlých aktivit, nejasné metodické vedení.
Problém s financováním nákladů v zahraničí, nastavení pracovních smluv pro realizaci projektu.
Projekt byl realizován ve velkém časovém presu, které zdržely ex ante kontroly v počátku samotné realizace.

Výsledky dotazníkového šetření – kontaktní osoby projektů ve výzvách 033 a 034 OPZ

Datum zpracování: 14. 2. 2020

Strana: 25 ze 43

Překážky personálně-organizačního charakteru a dále procesní překážky na straně příjemce dotace - změna organizační struktury, ukončení pracovního poměru osob zainteresovaných do projektu, změna procesů.
U studie proveditelnosti na cyklostezku, zahrnující zpracování projektové dokumentace, došlo ke změnám majitelů pozemků. Noví majitelé nesouhlasili s vedením trasy přes jejich pozemky, bylo tedy nutné trasu změnit a požádat o prodloužení projektu.
V rámci projektu jsme měli nastaveno, že postupujeme v rámci kategorie "C" do "C*". Pro postup byla v době vyhlášení výzvy podmínkou zpracovat audit udržitelného rozvoje v 1 tématu (zvolili jsme Zdraví). V průběhu realizace projektu se tato pravidla změnila, bylo nutné zpracovat AUR na 3 témata (zvolili jsme Sociální prostředí, Doprava). V roce 2018 jsme do poslední chvíle nevěděli, zda jsme skutečně postoupili, postupové tabulky byly zveřejněny až ke konci roku.
V situaci, kdy oprávněnými žadateli jsou složky IZS a pravidla pro příjemce nerespektují zákonné normy, kterými se složky IZS musí řídit, např. v oblasti cestovních náhrad, neumožňují uplatnění takovýchto plánovaných výdajů, což má dopad na čerpání rozpočtu, změna % zastoupení čerpaných nákladů a následně dopad na výši nepřímých nákladů ...
Vysoutěžení externích firem /způsobilo časové prodlevy/.
Z pohledu zadávání veřejných zakázek jsme podřízená organizace a veřejné zakázky realizuje Středočeský kraj. Bohužel došlo k významnému prodloužení, které vedlo k prodloužení projektu o 12 měsíců.
Zdlouhavý proces kontroly dokumentů k zadávacímu řízení.

Z jakého důvodu byla ve Vašem projektu zvolena klíčová aktivita vzdělávání?

- Naplňování povinného rozšiřujícího vzdělávání úředníků při limitovaných možnostech rozpočtu. - Zajistit schopnost pracovníků MěÚ zapojit se do odborných klíčových aktivit a následně využívat výstupy.
1) Vzdělávání se týkalo strategického plánování a zapojování veřejnosti - bylo nezbytným předpokladem pro úspěšné strategické plánování 2) Část vzdělávacího obsahu byla zaměřena na odborná témata z oblasti veřejné správy (např. GDPR, spisová služba, sociální služby, internetizace obcí, protipovodňová ochrana obcí), důležitá pro správný chod úřadů a obcí.
Byla doplňková.
Bylo potřeba seznámit zainteresované osoby s vytvořeným dokumentem.
Cílem bylo zvýšení kvalifikace zaměstnanců úřadu pro profesionalizaci veřejné správy.
Další růst znalostí zaměstnanců ve vztahu ke zlepšení poskytovaných služeb klientům ÚMČ.
Dle aktuální potřeby MÚ.
Dlouhodobá strategie vzdělávání ZZS, nutnost průběžně vzdělávat zaměstnance, chybějící odborné vzdělání v rámci formálního (školního) systému.
Efektivita veřejné správy = efektivní rozhodování momentální i do budoucna, kvalitní a kvalifikované HR jsou podmínkou.
Jsme veřejná správa, vzdělávat se musíme. Ušetříme ve vlastním rozpočtu.
Klademe velký důraz na kontinuální vzdělávání našich zaměstnanců a toto byla jedinečná možnost jak náš záměr realizovat, věnujeme se z velké části zásadám sociální komunikace, kterou považujeme za stěžejní.
Klíčová aktivita vzdělávání byla zvolena z toho důvodu, že neexistuje školení či vzdělávání na to, jak být dobrý starosta, zastupitel apod. a navíc vedení obce zahrnuje tolik agend a oblastí, že je potřeba se neustále školit a rozvíjet a hledat nové náměty, inspiraci apod. a rozšiřovat své znalosti.
Klíčová aktivita vzdělávání navázala na potřeby vyplývající z vytvořeného strategického dokumentu. Vzdělávací moduly byly rozděleny dle pracovních náplní jednotlivých zaměstnanců (např. Komunikace s konfliktním klientem bylo určeno především pro zaměstnance, kteří pravidelně komunikují s občany a veřejností).
Kvůli rozšíření spektra odbornosti a znalostí jednotlivých pracovníků, zlepšení komunikační úrovně a vystupování směrem k veřejnosti.
Město soustavně realizuje řadu aktivit směřujících s prohlubování znalostí a dovedností zaměstnanců.
Neboť standardně nemá organizace na speciální vzdělávání dostatek finančních prostředků.

Nedílnou součástí činnosti ZZS je tedy i zajištění vzdělávání a každá ZZS má vlastní vzdělávací středisko. To se věnuje zejména výukové činnosti v poskytování odborné přednemocniční péče, k tomuto účelu má zpravidla směrnici o vzdělávání a vzdělávací plán, který se většinou připravuje na daný kalendářní rok nebo následující období dle aktuální potřeby. V oblasti odborné zdravotní péče jsou tedy zaměstnanci školeni pravidelně a dle moderních metod pro poskytování odborné péče. Dlouhodobě je však oblast vzdělávání zaměstnanců ZZS v jiných než odborných zdravotnických tématech podceňováno, protože se jedná zpravidla o vzdělávání, které je náročné na organizaci a zapojení všech úrovní organizace. Z těchto důvodů se zdravotnická záchraná služba Plzeňského kraje rozhodla zvýšit úroveň a intenzitu vzdělávání klíčových zaměstnanců a to díky realizaci klíčových aktivit v rámci projektu výzvy č. 033 OPZ.
Nedostatek vlastních zdrojů na vzdělávání z uvolněných vlastních zdrojů města, požadavky zaměstnanců byly vyšší než nabídka.
Nejednalo se přímo o vzdělávací aktivity, ale o realizaci tzv. kulatých stolů pro výměnu zkušeností a dobré praxe v oblasti strategického řízení.
Nezbytné vzdělávání pracovníků úřadů ve vztahu k měnícím se legislativním podmínkám v ČR a zvyšování kvalifikace zaměstnanců.
Nutnost vzdělávání příslušníků složek IZS - do doby realizace projektu neexistovala společná vzdělávací platforma.
Poskytování zdravotních služeb je vždy spojeno s komunikací, na jejím základě se odvíjí kvalita poskytované péče. Projekt měl za cíl zlepšit kvalitu poskytovaných služeb.
Potřeba vzdělat zaměstnance úřadu.
Požadavek na fungující síť interních lektorů z řad zaměstnanců - informatici a personalistika. Požadavek na zvýšení či nové získání znalostí z potřebných oborů - veřejné zakázky, projektové a finanční řízení projektů, finanční řízení města, využívání eGovernmentu, komunikační dovednosti při práci s klientem.
Požadavek na systematičnost a větší efektivitu vzdělávání.
Požadavek vyplynul z realizovaného šetření / analýzy.
Pravidelné a cílené je hodně důležité pro rozvoj lidských zdrojů, byl zpracován detailní plán vzdělávání.
Projekt byl spojen se zaváděním nových metod a systémů řízení, které vyžaduje specifické know-how.
Připravit zástupce samosprávy na zavádění komunitního plánování a vytváření rozvojových komunitních strategií.
Rozhodlo vedení.
Rozšíření kvalifikace zaměstnanců a povědomí o nové legislativě.
Seznámení zástupců obcí s konkrétními novými normami, pravidly a tématy pro samosprávy. Těchto témat každoročně přibývá.
Tato aktivita je finančně náročná, v takovém měřítku bychom ji sami nerealizovali.
V průběhu projektu byli proškolení jednotliví pracovníci veřejné správy.
Vazba na nový zákon o zadávání veřejných zakázek a nárůst počtu VZ, dále pořízení nového IS pro finanční odbor a z toho plynoucí požadavky na vedoucí pracovníky a tedy zvýšenou znalost finančního řízení v kontextu projektového a strategického řízení.
Vedení města chtělo zlepšit jednak kvalifikaci zaměstnanců a jednak vztahy mezi veřejností a zaměstnanci úřadu. Tímto směrem byly vzdělávací aktivity zaměřeny.
Vzdělávání bylo určeno pro VS jednotlivých obcí a zaměřené především na její zkvalitnění a zefektivnění. Vzdělávání navazovalo na předchozí aktivity dobrovolného svazku, který vzdělávání pro své členské obce realizoval již v minulosti z vlastních prostředků. Vzhledem k tomu, že většina volených zástupců obcí (starosta, místostarosta) jsou na neuvolněných funkcích, je pro ně možnost vzdělávání v místě velkým přínosem.
Vzdělávání je nutné pro naši práci.

Vzdělávání je pro úředníky povinné ze zákona a je finančně celkem náročné. Každá možnost, jak podpořit vzdělávání pracovníků úřadu je velmi vítána a jsme za ni rádi, neboť pokud je úředník i neúředník kvalitně proškolen a je schopen takto načerpané znalosti uplatnit v praxi, vede to ke spokojenosti klientů, tedy občanů. Pokud chceme klientům poskytovat služby na vysoké a kvalitní úrovni, je průběžné vzdělávání nezbytností. Velmi oceňujeme možnost vzdělat pracovníky Odboru výpočetní techniky a informatiky v oblasti pokročilého využívání nástrojů e-governmentu. Jde o školení velmi potřebná (dnes je ke všem úkonům potřeba výpočetní technika) a mít schopné pracovníky, kteří umějí velmi nadstandardně využívat veškeré možné nástroje, je velkou předností.
Vzdělávání je pro zaměstnance úřadu závazné a zároveň klíčové pro prohlubování znalostí, orientaci v problematice a novelách zákonů.
Z důvodu nutnosti proškolení zaměstnanců a jejich pochopení konceptu Smart city.
Z důvodu potřeby zvýšení kvalifikace a posílení manažerské role všech vedoucích zaměstnanců organizace v oblastech, na které byl projekt zaměřen (kvalita, procesy, agendy, atd.).
Z důvodu povinného vzdělávání dle zákona o úřednících a z důvodu snahy průběžně vzdělávat zaměstnance města.
Z důvodu vzdělávání a doplňování informací pro složky IZS - zlepšení spolupráce.
Z důvodu znalosti regionu a vysoké poptávky, kterou jsme zjistili v rámci šetření před podáním žádosti o podporu.
Zajištění vzdělávání pro pracovníky MěÚ a zastupitele města pro zkvalitnění a zefektivnění činnosti úřadu a jeho služeb prostřednictvím odborně zdatných a kvalifikovaných úředníků a politiků, zajistit jejich efektivní zapojení do realizace projektu, převzetí, efektivní využívání a rozvíjení výstupů projektu, a rovněž optimalizace personálních kapacit MěÚ.
Zaměření projektu vyplývalo z koncepce naší organizace - podpora vzdělávání volených zástupců obcí.
Zkvalitnění zapojení pracovníků do tvorby strategických dokumentů, zvýšení schopnosti s nimi nadále pracovat, rozvoj kvalifikace pracovníků MěÚ.
Zlepšení úrovně komunikace zaměstnanců úřadu s veřejností, rozvoj zaměstnanců v oblasti jejich odborné působnosti.
Zvýšení vzdělanosti pracovníků.
Zvýšit odbornost zaměstnanců, zlepšit komunikaci zaměstnanců úřadu s klienty.

Uveďte, prosím, jaké vzdělávací aktivity podle Vás byly z hlediska zvýšení kvalifikace pracovníků Vašeho ÚSC (organizace) nejpřínosnější, zhodnoťte přínos a svou volbu vysvětlete:

- Legislativa - neustále se měnící požadavky na VS, je třeba udržovat neustálý přehled v obecné i odborné legislativě.
- Metody řízení lidských zdrojů - nové přístupy, postupy.
- Vzdělávání a metodická podpora ke klíčovým aktivitám pro zajištění schopnosti pracovníků MěÚ zapojit se do odborných klíčových aktivit a následně využívat výstupy.
1. Finanční řízení - komplexní pohled na finanční řízení ve veřejné správě, včetně podoblastí vztahujících se k poskytovaným službám. 2. Komunikace s veřejností - ucelený vzdělávací cyklus vedoucí ke zlepšení forem poskytovaných služeb. 3. Veřejné zakázky - upřesnění povinností zaměstnanců ve vztahu k příslušné legislativě.
1. Vícedenní semináře pro volené zástupce obcí - možnost vzájemné diskuse, předávání dobré praxe 2. Webináře - on-line vzdělávání - velký význam pro neuvolněné zástupce obcí, kteří nemohou z časových důvodů absolvovat prezenční školení.
Dvoudenní výcvikový program shrnující komunikaci, asertivní jednání, zvládání stresu, sebedůvěru a motivaci.
Hlavní oblasti legislativy v činnosti malých samospráv - Inventarizace ve veřejné správě. Konkrétní a praktické informace pro každou členskou obec mikroregionu. Kybernetická bezpečnost - GDPR. Informace k aktuálnímu tématu řešenému obcemi.
Jako nejpřínosnější hodnotím vzdělávací aktivity zaměřené na oblasti, které aktuálně prochází změnami (např. novelizace zákonů, vyhlášek, apod.) a které pracovníci ÚSC potřebují pro svoji práci.

Jako přínosné vidím všechny aktivity, které u nás v organizaci vlastně teprve probíhají. Ve workshopech se věnujeme hlavně zásadám sociální komunikace, které by měly operátorům a pracovníkům naší organizace usnadnit komunikaci jak s volajícími ve stresu, tak i kolegům z výjezdových skupin vlastní komunikaci na místě zásahu, zvládnutí stresových a zátěžových situací. Náplň e-learningu je také dobře zvolena, hlavně pro kolegy z operačního střediska, kde zabíhá do různé problematiky naší profese. Hodnocení hovorů - řekla bych, že je to pro kolegy ze ZOS skvělá zpětná vazba, je to nejen hodnocení jejich práce, ale v závěru hodnocení mají kolegové také doporučení jak v takových situacích postupovat.
K nejpřínosnějším vzdělávacím aktivitám patřily školení ohledně komunikace, jelikož se tato oblast týkala celého úřadu.
Každá oblast byla velmi přínosná, z mého hlediska se jednalo především o využívání nástrojů e-governmentu (zminěno výše), dále se pak setkali s velkým pozitivním ohlasem semináře a praktická cvičení v oblasti komunikace s veřejností. Přínosné byly také všechny vzdělávací aktivity týkající se legislativy a její aplikovatelnosti v praxi.
Komunikace s veřejností.
Komunikace s veřejností, projektové a strategické řízení.
Komunikace s veřejností, kybernetická bezpečnost a veřejné zakázky.
komunikace s veřejností, legislativa, kybernetická bezpečnost - aktuální potřeby vzdělávání.
Komunikace s veřejností, zákoníky, vzdělávání vedoucích zaměstnanců.
Komunikační dovednosti. Cílem bylo získat specifické prohlubující znalosti z oblasti komunikace, osvojit si zásady efektivní komunikace, prohloubení dovedností v této oblasti, zlepšit komunikaci s kolegy, klienty, veřejností.
Krizová komunikace nejen pro zaměstnance ve výjezdu záchranné služby, ale hlavně na Krajském zdravotnickém operačním středisku. Tedy školení, rozbor hovorů, nácviky komunikací při setkáních.
Kulaté stoly - setkání zástupců obcí zapojených do realizace projektu nad vybranými tématy.
Kurz KA1 - Rozvoj základní záchranné komunikace IZS Kurz KA2 - Vzdělávání krizové intervence Kurz KA4 – Rozvoj dovedností při příjmu tísňového volání Klíčové aktivity byly zaměřeny specificky na cílové skupiny - záchranáře, operátory. Pro každou cílovou skupinu bylo realizováno odborné vzdělávání, které navazuje a doplňuje zdravotnické vzdělání (techniky resuscitace atp.). V rámci vzdělávání záchranářů se techniky komunikace běžně nevyučují, podobně na pozici operátor/ky ZOS nejsou žádné mandatorní požadavky na předchozí vzdělávání v této oblasti – přestože se jedná o klíčové dovednosti. Prakticky se tak na pozice operátorek/operátorů ZOS přijímají pracovníci, kteří splní požadavky zdravotnického vzdělání a kteří jsou schopni odbavit tísňové volání. U záchranářů se komunikační schopnosti ani neověřují, primární hledisko je schopnost práce v terénu a poskytnutí odborné zdravotní péče (PNP). Doposud takové vzdělávání nebylo (před tímto projektem) realizováno. Realizace vzdělávání vybavila účastníky novými znalostmi a dovednostmi pro komunikaci jak s klienty (pacienty, postiženými atd.) tak s ostatními pracovníky ZZS nebo složek IZS.
Kurz pro tvůrce místních politik - zavádění komunitního plánování a vytváření rozvojových komunitních strategií v obcích.
Nedokážu posoudit. Jde o individuální záležitost.
Nejdůležitější byly zejména příklad dobré a špatné praxe z ostatních měst v ČR a v zahraničí. Návštěvníci tak mohli získat hmatatelný příklad dobrého i špatného využití konceptu Smart City v praxi.
Nejpřínosnější byly školení na více dnů, která jsou finančně náročná a nemohli bychom na něj bez dotačního programu poslat tolik lidí z organizace.
Oběh účetních dokumentů.
Otázka není vůbec jednoduchá na odpověď. Z mého pohledu to byly Veřejné zakázky, které měly své zásadní a velmi odůvodnitelné promítnutí do finančního řízení v návaznosti na projekty a strategie. Tento kurz absolvovali vedoucí pracovníci a, kde je nutností znát rámcově tuto problematiku. S odstupem času a zkušenostmi z provedeného projektu bych koncipovala tu provázanost těchto klíčových školení ovšem jinak, více na příklady z praxe. Ale celkově jsem přesvědčena o tom, že koncept byla zvolen efektivně.
Pořádání semináře na vzdělávání.

Poskytování první pomoci pomocí AED, školení first responderů - pokud na místo dojde jako první jiná složka IZS než ZZS, je jisté, že si s danou situací na místě poradí lépe než dosud, poskytnutí první pomoci je automatické i u PČR a HZS. Společná školení operátorů IZS - do doby realizace projektu nikdy neproběhlo, všechny tři složky měly možnost poznat práci svých kolegů a pochopit jejich specifické požadavky.
Práce s centrálními registry, komunikace a jednání s konfliktními lidmi. Tato dvě témata byla užitečná pro všechny zaměstnance úřadu.
Pro každého pracovníka bylo přínosné dané školení v jeho oboru.
Pro vedoucí pracovníky byla nejpřínosnější vzdělávací aktivitou Strategické a projektové řízení. Díky tomu, že toto vzdělávání probíhalo částečně formou workshopu, kdy se jednotliví vedoucí mohli plně zapojit a na příkladech si vyzkoušet své znalosti a dovednosti, mělo toto vzdělávání velký úspěch. Velkým přínosem pro všechny zaměstnance bylo školení na téma: Komunikace s konfliktním klientem, Efektivní techniky práce a Týmová práce.
Projektové a strategické řízení, procesní řízení a ŘLZ.
Protože pracujeme na MěÚ je pro nás třeba dobře znát legislativní prostředí, proto považuji za nejpřínosnější všechna školení týkající se legislativy a legislativních změn.
Přínosem byly určité kurzy zaměřené na změny v legislativě a kurz Projektového a strategického řízení. Zaměstnanci úřadu byl nejlépe hodnocený vícedenní kurz zaměřený na komunikaci s cílovou skupinou, kde se mohli plně soustředit na toto téma.
Rozšíření znalosti legislativy, počítačové vzdělávání - využívání nástrojů e-Governmentu - většina volených zástupců obcí (především starostů a místostarostů) jsou neuvolnění členové zastupitelstev obcí. Svoji funkci vykonávají při svém zaměstnání a ve svém volném čase, proto uvítají možnost účastnit se vzdělávacích aktivit v odpoledních hodinách a přímo v sídle svazku.
Řízení kvality a projektové řízení. Jde o nákladná školení, která bychom si jinak nemohli dovolit.
Řízení kvality, Řízení výkonnosti. Vhodná volba lektora.
Semináře - získání nových poznatků pro komunikaci s veřejností.
Strategické plánování a řízení mi pomohlo se zlepšit ve veřejné správě.
Strategické řízení, projektové a personální řízení, řízení hospodaření - zkvalitnění zapojení pracovníků do tvorby strategických dokumentů, zvýšení schopnosti s nimi nadále pracovat.
Školení - velká výhoda je, že se může realizovat u nás a pracovníci nemusí dojíždět - časová úspora.
Školení v oblasti procesního řízení.
Těžko hodnotit - bylo realizováno velké množství různě zaměřených kurzů, pravděpodobně však aktuální právní úpravy - časté využití, příklady z praxe...
Timestress management, komunikace, práce s pc, veřejné zakázky. Zvyšování vzdělávání pracovníků úřadů ve vztahu k měnícím se legislativním podmínkám v ČR a jejich pozici jako zaměstnanců úřadu, kteří komunikují s veřejností. Zvyšování odolnosti práce ve stresové prostředí.
Určitě byly přínosné všechny. Z důvodu dobře nastaveného projektu.
Velký přínos mělo rozšíření znalosti legislativy. Každý zaměstnanec se s tímto denně setkává.
Veřejné zakázky - novelizace zákona o VZ.
Veřejné zakázky - z důvodu změny zákona o veřejných zakázkách, komunikační dovednosti - každodenní styk s občany.
Všechny vzdělávací aktivity byly přínosné pro danou cílovou skupinu, jednalo se vždy o vybrané odborníky na dané téma a není možné vybrat, zda je přínosnější výcvik např. jednotek likvidujících chemické havárie nebo protipovodňových jednotek, případně jednotek zasahujících u požárů... Všechny projektem podpořené aktivity považuji za přínosné a smysluplné.
Využívání nástrojů eGovernmentu - v rámci vzdělávací aktivity bylo nejvíce novinek pro účastníky.

Vzdělávání operátorů a záchranářů. Operátorky a operátoři zdravotnických operačních středisek musí pro výkon povolání dovršit minimálního vzdělání zdravotnický záchranář, sestra pro intenzivní péči nebo všeobecná sestra. Standardní zdravotnické vzdělávání je kombinace středního zdravotnického vzdělání a doplnění vzdělání pro intenzivní péči (dříve ARIP) (např. <http://www.vzdelavani-vfn.cz/arip.html> nebo <http://www.szsvzs.cz/index.php?oid=3785475>). Ve všech případech musí být pracovníci způsobilí k výkonu povolání bez odborného dohledu a musí se účastnit certifikovaného kurzu Operační řízení přednemocniční neodkladné péče. V rámci vzdělávání záchranářů se však techniky komunikace nevyučují, podobně na pozici operátor/ky ZOS nejsou žádné mandatorní požadavky na předchozí vzdělávání v této oblasti – přestože se jedná o klíčové dovednosti! Prakticky se tak na pozice operátorek/operátorů ZOS přijímají pracovníci, kteří splní požadavky zdravotnického vzdělání a kteří jsou schopni odbavit tísňové volání. U záchranářů se komunikační schopnosti ani neověřují, primární hledisko je schopnost práce v terénu a poskytnutí odborné zdravotní péče (PNP).

Přínosem projektu je komplexní proškolení operátorů a záchranářů v oblasti komunikace, při kritických situacích a v různých situacích - od operátora, který nemá možnost kontaktu s volajícím/ ohroženým až po záchranáře zasahujícím na místě. Díky projektu došlo k proškolení cílových skupin v aktivitách:

Kurz KA1 - Rozvoj základní záchranářské komunikace IZS

Kurz KA2 - Vzdělávání krizové intervence

Kurz KA3 - Vzdělání pro interventy – psychosociální výcvik

Kurz KA4 – Rozvoj dovedností při příjmu tísňového volání

Kurz KA5 – Rozvoj nástrojů řízení lidských zdrojů

Kurz KA6 – Odborné vzdělávání záchranářů – Advanced Life Support (ALS)

Kromě ALS školení doposud v rámci ZZS nikdy nedošlo k proškolení v tolika oblastech a s takovým počtem účastníků. Všechny vzdělávací aktivity měli vysoký přínos, účastníci se naučili nové dovednosti, které používají ve své každodenní praxi. Např. součástí vzdělávání operátorů bylo i hodnocení tísňových hovorů, které zajistilo průběžnou zpětnou vazbu - operátoři se tak již během realizace vzdělávání dozvěděli o příp. nedostatcích v konkrétních situacích a v rámci prezenčních workshopů pak byli jednotlivé aspekty probrány a nacvičeny optimální postupy.

Vzdělávání v odborných dovednostech - legislativa - nové znalosti vyplývající z aktuálních legislativních změn, vzdělávání v měkkých dovednostech - ve větší míře realizováno v minulosti nebylo po realizaci obou druhů vzdělávání došlo v rámci benchmarku stavu před a po k výraznějšímu posunu ve sledovaných atributech.

Workshopy se zapojením diskuse a tréninkové části (s možností vyzkoušet si nové poznatky prakticky, v bezpečné skupině ostatních účastníků).

Za nejvíce přínosné nejspíše absolventi kurzu shledávali témata strategického a projektového řízení, jelikož toto téma mohou využít i v praxi. Velice zajímavým tématem pro ně byla také oblast médií, tzn. komunikace s veřejností prostřednictvím sociálních sítí, zpravodajů, komunikační strategie apod. Nicméně i další témata byla určitě přínosná pro absolventy.

Znalost legislativy, příklady dobré praxe, konference zaměřené na sdílení zkušeností.

Uveďte, prosím, jaké vzdělávací aktivity podle Vás byly z hlediska zvýšení kvalifikace pracovníků Vašeho ÚSC (organizace) nejméně přínosné, zhodnoťte přínos a svou volbu vysvětlete:

- Komunikace s veřejností, ve smyslu "otevřená veřejná správa", přívětivý, "moderní úřad" - nezáměr o prohlubování vztahu "úřad vs. občan", důvody je možné spatřovat podle typu stupně veřejné správy v možnostech a kapacitách pracovníků a HR obecně (vyhoření, nemožnost kariérního postupu v souvislosti s pracovními výsledky ad.).

- Méně přínosné nebyly žádné.

Aktivity byly plánované na základě projeveného zájmu ze strany zástupců obcí. Všechny aktivity byly využívány a kladně hodnoceny.

Bohužel jsem se všech školení nezúčastnila, proto nedokážu posoudit. Na tento faktor má vliv i kvalita lektora.

Čistě teoretická cvičení zaměřená na současnou institucionalizaci konceptu Smart City.

Dle mého názoru to byly všechny aktivity, kolegové hodnotí také kladně, zdokonalují se v zásadách sociální komunikace, také E learning pro operatory je pro kolegy ze ZOS velkým přínosem, venuje se širokému spektru problematiky operatoru jako příklad uvedu také pravo ve zdravotnictví, které nás v této profesi provází na každém kroku, což si často kolegové nepřipouštějí. Hodnocení hovorů operátorů je také skvělé, velmi dobrá zpětná vazba včetně praktických rad na případný postup daného operatora.
Do vzdělávacích aktivit bylo zařazeno také školení Kybernetická bezpečnost a ISVS (Informační systému státní správy). Tyto semináře hodnotili zaměstnanci jako nejméně záživné a přínosné. Samozřejmě z pohledu vedení obce i tato školení byla nutná a prospěšná.
Formální prezentace tématu bez zdůraznění praktického přínosu pro obec.
Jak zavádět aktivity sociální ekonomiky v řízení a vedení obcí - malý zájem ze široké veřejnosti z důvodu neznalosti komunitního plánování a rozvoje zespoda. Média se tomuto tématu mnoho nevěnují.
Kurz KA3 - Vzdělání v oblasti komunikace s veřejností. Oblast komunikace s veřejností byla určena primárně pro vedení organizace, díky školení prošli komplexní mediální průpravou a pro komunikaci ZZS s veřejností toto školení bylo určitě přínosné. Jen bylo omezeno na několik osob v organizaci, takže z tohoto pohledu by se dalo toto vzdělávání považovat za nejméně přínosné.
Kybernetická bezpečnost - úzký záběr na cílovou skupinu.
Méně přínosné mohly být aktivity týkající se obecnějších informací a oblastí, které pracovníci nevyužívají každý den, příp. je znají a pouze si obnovili jejich znalost.
Naprosto nelze říci, že aktivita nebyla přínosná, avšak z realizovaných aktivit lze jmenovat seminář Řešení konfliktních situací ve veřejné správě, který byl již plánován pro menší počet účastníků.
Nebyly.
Nebyly málo přínosné vzdělávací aktivity, aktivity byly do projektu vybrány dle aktuální potřeby zaměstnanců.
Nedokážu posoudit.
Nedokážu posoudit. Jde o individuální záležitost.
Nedovedu posoudit.
Nejméně přínosné byly školení, které se nepodařilo dobře vysoutěžit. To znamená, že jej vyhrála firma s nejnižší cenou, ale bohužel kvalita vzdělávací akce byla znát v negativním slova smyslu...
Nejméně přínosné téma vzdělávání neumíme posoudit, jelikož skupina účastníků byla velice různorodá a pro každého bylo přínosné a méně přínosné jiné téma.
Nejsem si vědoma.
Nelze odpovědět. Přínosné byly všechny aktivity. Byly naplánovány dle potřeb organizace. Z hlediska udržitelnosti se jednalo o jednorázovou akci - tedy hodně záleží, kolik si každý jednotlivec osvojil.
Nelze specifikovat, přínos byl pro každého zaměstnance individuální dle jeho potřeb.
Nemohu posoudit.
Nemohu říci, že nejméně přínosné, ale pro nejmenší počet účastníků byla kybernetická bezpečnost.
Neuvědomuji si, jelikož školení se týkaly celého úřadu - 150 zaměstnanců, že by některé ze školení bylo nejméně přínosné.
Nevím.
Nížejší úroveň přínosu vzdělávací aktivity je spojena především s nižší úrovní lektora, s příliš obecným nastavením vzdělávací aktivity.
Opět musím zopakovat, že z mého hlediska byly všechny aktivity přínosné. Pokud bych si měl vybrat oblast opravdu nejméně přínosnou, neznamená to, že nejméně důležitou, pak to pro mě osobně byla kybernetická bezpečnost - jde však pouze o subjektivní hodnocení, neboť účastníci této aktivity byli spokojeni.
Projektové řízení - účastníci měli znalosti z projektového řízení, proto se zde dověděli nejméně.
Projektové řízení - v projektu jsme si určili příliš velkou porci vzdělávání - složité nejen z hlediska tématu, ale také z hlediska účastníků (časová náročnost).
Školení GIS - bylo velmi přínosné, ale bylo zapotřebí pro nejmenší počet zaměstnanců - pouze pro ty, kteří s aplikací GIS pracují.
Školení v oblasti praktického zavádění metod řízení kvality.

Takové aktivity nebyly, všechny aktivity byly přínosné.
V případě vzdělávání pracovníků jakékoli pozice je vždy důležitý faktor kvality realizovaného vzdělávání. Tam, kde je možné zohlednit konkrétní potřeby daného okruhu pracovníků a zaplatit kvalitní vzdělávání je vždy přínosem, pokud se vzdělávání soutěží jako celek pro velkou skupinu lidí a podmínky jsou nastaveny v podstatě tak, že nejlevnější nabídka bere, pak kvalita bývá mizerná a takové vzdělávání bývá jen ztrátou času.
Všechny byly přínosné.
Všechny byly přínosné, nepřínosné bylo v případě "špatného" lektora.
Všechny realizované aktivity měly svůj velký význam.
Všechny vzdělávací aktivity byli z hlediska zvýšení kvalifikace přínosné, byť např. u aktivity KA05 která byla realizovaná formou teambuildingu, nejde ani tak o zvýšení kvalifikace jako spíše o zvýšení efektivity práce celého týmu v rámci organizace ZZS.
Všechny vzdělávací aktivity byly přínosné.
Vzdělávací aktivity byly pečlivě vybrány, aby byly maximálně účelné.
Vzdělávací aktivity byly vybírány tak, aby byly z hlediska zvýšení kvalifikace pracovníků přínosné, nelze tedy specifikovat aktivitu, která by byla nejméně přínosná.
Vzhledem k rozsahu kurzů, potažmo struktuře účastníků nemohu hodnotit.
Vzhledem k tomu, že nebyla stanovena povinná hodnota naplnění účasti na školeních, byla témata a okruh účastníků byl pro jednotlivá školení plánován a při realizaci selektován tak, aby vyhovoval konkrétním osobám a byl pro ně přínosný.
Za nejméně přínosné považujeme e-learningové vzdělávání. Při vzdělávání považujeme kontakt s lektorem i dalšími účastníky za významné - zejména pro další dotazy a upřesnění dané problematiky, sdílení zkušeností apod.
Zacílením a výběrem pracovníků si myslím, že přínosná byla každá aktivita.
Žádné.
Žádný z námi volených kurzů (školení) nebyl bez přínosu. Kybernetická bezpečnost byla "okrajovým" kurzem, ovšem přitom bezpečnost dat, informací je velmi důležitá. Právě na ÚSC při vazbě na národní registry státní správy, s ohledem na GDPR a podobně.

Zde máte možnost vložit svůj komentář k projektovým aktivitám týkajícím se vzdělávání. Vyplnění tohoto pole je dobrovolné.

Děkuji za podporu jakéhokoliv vzdělávání, neboť jak už jsem zmínil, rozvoj lidských zdrojů a neustálé vzdělávání je nesmírně důležité a potřebné.
Obec bude i nadále své zaměstnance vzdělávat formou školení.
Přínos vzdělávání je ovlivněn především osobností lektora a většinou jsou opravdu skvělí lektori mimo cenovou hladinu VS. Zde je také důležité doporučení - možná by stálo za to zvážit databázi osvědčených lektorů, nebo třeba neoficiální síť těchto lektorů, kteří poskytnou kvalitní vzdělání.
V současné době ještě vzdělávání probíhá.
Všechny vzdělávací aktivity zaměstnanci organizace i vedení města velmi pozitivně hodnotili, kurzy a školení probíhaly vesměs v prostorách zaměstnavatele. Bylo možné realizovat najednou pro větší skupiny zaměstnanců, přínosné diskuse v rámci školení a kurzů.
Vzdělávání bylo velmi přínosné, pomohlo naplnit potřeby organizace. Pokud by však bylo možné realizovat v dlouhodobějším horizontu, bylo by přínosnější.
ZZS by ve vzdělávání v podobném rozsahu pokračovat, protože se jedná o poměrně málo probíraná témata, která je třeba průběžně rozvíjet.

Z jakého důvodu byla ve Vašem projektu zvolena klíčová aktivita strategické řízení?

Absence potřebných strategických dokumentů.

Výsledky dotazníkového šetření – kontaktní osoby projektů ve výzvách 033 a 034 OPZ

Datum zpracování: 14. 2. 2020

Strana: 33 ze 43

Absence strategických dokumentů.
Aktivita odpovídala potřebě zpracovat SUMP.
Cílem bylo zpracovat zásadní oborové strategie v rámci územního obvodu města.
Chybějící strategické dokumenty.
Chybějící strategické dokumenty u jednotlivých obcí. Při čerpání dotačních prostředků je zapotřebí těmito dokumenty disponovat.
Jak již bylo uvedeno v předchozí otázce, tak v území již některé obce své strategie měly zpracovány, popř. měl mikroregion i zpracovanou strategii, která již skončila, nicméně s těmito dokumenty neuměly obce pracovat. Také byla potřeba vytvořit novou strategii mikroregionu, aby se obce sjednotily na společném směřování území a řada obcí chtěla zpracovat strategické dokumenty v různých oblastech. Cílem nebylo pouze zpracovat strategické dokumenty, ale naučit obce s nimi pracovat a strategicky myslet a plánovat.
Jednalo se o tvorbu strategického dokumentu.
Jelikož existovala potřeba pro zlepšení strategického plánování v určitých oblastech.
Jelikož se zabýváme plánem rozvoje města.
Museli jsme vytvořit nový strategický dokument města, neboť platnost původního dokumentu vypršela.
Nebyl komplexní strategický dokument s nastavenými kontrolními mechanismy plnění.
Některým členským obcím strategické rozvojové dokumenty chyběly úplně, některé obce je neuměly využívat.
Nezbytné zavedení strategického řízení v organizaci.
Nutnost aktualizace a realizace nových strategických dokumentů města.
Nutnost tvorby strategických dokumentů pro obec.
Nutnost zpracování aktuálního strategického plánu města.
Nutnost zvýšit kvalitu této oblasti v organizaci.
Optimální směřování dalšího rozvoje obcí a svazku obcí v budoucnosti.
Poptávka obyvatel i samosprávy.
Potřeba nových strategických dokumentů pro řízení obce.
Potřeba zavedení moderních principů a technologií při rozvoji města/úřadu.
Potřeba zpracování dílčích koncepcí vycházela z dříve zpracovaného strategického plánu města.
Potřebné dokumenty pro strategické rozhodování města i jako podmínka pro další čerpání z dotačních titulů.
Potřebovali jsme vyřešit určité oblasti strategického rozvoje obce.
Potřebovali jsme vytvořit strategické dokumenty pro zkvalitnění řízení města.
Považovali jsme za zásadní posunout se dopředu hlavně v této aktivitě a nastavit jednotný systém.
Považujeme strategické řízení za potřebný nástroj pro rozvoj území.
Protože jsme potřebovali nový strategický plán.
Protože se jednalo o strategické dokumenty.
Rozvoj metody místní Agenda 21.
Rozvoj této aktivity, zapojení širšího okruhu zaměstnanců.
Rozvoj ÚSC s důrazem na lidské zdroje, kvalitu rozhodování, efektivitu veřejné správy.
Svazek obcí fungoval řadu let a jednal reaktivně - chyběla diskuse o cílech a smyslu spolupráce.
Vytvoření potřebných strategických dokumentů.
Vytvoření strategického řízení bylo pro náš projekt klíčovou aktivitou, MČ takový dokument do té doby neměla k dispozici. Díky vytvoření dokumentu Strategického řízení bylo možno nastavit některé vnitřní procesy a následně zajistit zaměstnancům potřebné školení a workshopy.
Z důvodu tvorby Strategického plánu.
Z důvodu zajištění koncepčního plánování rozvoje úřadu do budoucna.

Z výzvy jsme realizovali 3 projekty - vytvoření strategického dokumentu bylo ve 2 z nich - konkrétně Plán udržitelné městské mobility a Strategie bezpečnosti IT. Zvolení této klíčové aktivity vycházelo z potřeby vytvoření těchto strategických dokumentů a i v budoucnu bychom byli velmi rádi, kdyby se tvorba strategických dokumentů podporovala.
Za účelem vytvoření strategického rozvojového dokumentu ve spolupráci s občany, zapojení občanů formou kulatých stolů.
Zapojení občanů do rozhodování ve věcech veřejných ve spolupráci se samosprávou.
Zástupci členských obcí postrádali pro efektivní řízení svých obcí příslušné strategické dokumenty.

Kteří aktéři byli zapojeni do tvorby strategických materiálů?

Do tvorby strategických dokumentů byli zapojeni hlavně vedoucí pracovníci MČ pod vedením tajemnice, dále do dotazníkového šetření byli zapojeni všichni zaměstnanci úřadu a veřejnost. Pohovorů sloužících k tvorbě strategických dokumentů se zúčastnili také volení zástupci obce (starostka, radní, zastupitelé).
Do tvorby strategických materiálů byla zapojena široká veřejnost - vedení obcí, občané, zaměstnanci úřadů a dalších institucí dle zaměření výzvy, zastupitelé, významné osobnosti území, odborní zpracovatelé a další.
Dodavatelé ve spolupráci se zaměstnanci městského úřadu, s dalšími organizacemi (nadřazená ORP, školy) a vedením obce.
Dodavatel.
Externí firmy za spolupráce příslušných odborů obce.
Externí odborníci, místní průmyslové podniky, správci obecního majetku, zastupitelé, výstupy byly veřejně projednány.
Interní - vedení města a úřadu, externí - jednotliví oboroví specialisté.
Interní zaměstnanci úřadu, externí odborníci na danou oblast.
Obce a jejich zaměstnanci, zastupitelé, místní NNO, veřejnost.
Obyvatelé obce, spolky, podnikatelské subjekty, veřejná správa.
Odborná veřejnost, podnikatelé, veřejnost, odborníci, zaměstnanci úřadu, radní.
Odborní pracovníci MěÚ, zastupitelé, externí dodavatel.
Odborní pracovníci organizace, vedení MěÚ, představitelé politické reprezentace a zájmových sdružení města, externí konzultační firma.
Odborníci, veřejnost.
Odborný manažer, odborný garant, konzultanti SRD, odborná garantka strategického plánování.
Okresní hygienická stanice, státní zdravotní ústav, Národní síť zdravých měst, lékaři, sociální služby, školy, místní neziskové organizace (např. charita).
Podnikatelé, firmy, ředitelé škol a institucí, zastupitelé, úředníci, zástupci spolků.
Pracovníci města, vedení města.
Projektový tým - interní zaměstnanci i externí specialisté a externí dodavatelé.
Samospráva, veřejnost, NNO i podnikatelé.
Samospráva, zástupci spolků, zástupci vzdělávacích institucí, občané.
Sousední město (partner projektu), externí dodavatel, dopravní podnik, veřejnost, pracovní skupiny v jednotlivých módů dopravy.
Strategický rozvojový dokument vytvářel odborný asistent, který byl zaměstnán na úvazek 1 z projektu, dalšími zapojenými aktéry byli především zaměstnanci obce v jednotlivých oblastech, obyvatelé obce, zastupitelé obce a další.
Úředníci, zastupitelé i externí poradenská firma.

V rámci projektu Strategie bezpečnosti IT byli do projektu zapojeni především pracovníci Odboru výpočetní techniky a informatiky, dále pak pracovníci Městské policie a krizového řízení, v rámci projektu Plánu udržitelné městské mobility pak především Odbor dopravy a oddělení evropských fondů a dotací, samozřejmě bylo zapojení veřejnosti, policie ČR a dalších relevantních aktérů.
Vedení města, vedoucí zaměstnanci organizace.
Vedoucí odborů a pracovníci úřadu, zastupitelé, příspěvkové organizace, spolky, podnikatelé i široká veřejnost.
Většina subjektů, kterých se problematika udržitelné mobility týkala.
Všechny zainteresované strany - občané, firmy, úředníci, politici...
Všichni nejdůležitější stakeholdeři.
Zaměstnanci města, veřejnost, experti.
Zaměstnanci MÚ, zastupitelé, občané a podnikatelé prostřednictvím odborné komise.
Zaměstnanci obce, externí pracovníci.
Zaměstnanci obce, veřejnost.
Zaměstnanci úřadu, externí pracovníci, členové Strategické komise i část obyvatel obce.
Zaměstnanci úřadu, orgány obce, veřejnost, organizace ve městě.
Zaměstnanci zařazení do městského úřadu, zastupitelé města, odborníci na daná témata, široká veřejnost.
Zaměstnanci, externí dodavatel, vedení města.
Zástupci obcí, zástupci svazku obcí, veřejnost.
Zástupci veřejné správy (starostové, zaměstnanci úřadů), neziskové organizace (okrašlovací spolky, sociální služby, hasiči, myslivci...), podnikatelé (zejména nejmenší firmy), veřejnost.
Ze strany obcí to bylo na zvážení jejich zástupců, společným rysem bylo zapojení veřejnosti do přípravy, ale míra zapojení byla u jednotlivých obcí individuální, podle jejich potřeb.
Zpracování zajistili externí dodavatelé, dále zde spolupracoval odborný garant, který určoval směr dokumentů, zajistil odborný rozsah a komunikaci s potřebnými subjekty a veřejností.

Kdo by měl být uživatelem vytvořených strategických materiálů?

1) svazek, členské obce; 2) organizace a instituce, popř. neformální skupiny s kompetencemi k řešení formulovaných cílů a opatření.
HL. zaměstnanci úřadu, vedení města.
Město.
Město Most a Litvínov, dopravní podnik.
Město, MěÚ, podnikatelé, firmy, ředitelé škol a institucí, zastupitelé, úředníci, zástupci spolků.
Obce, případně jimi zřizované organizace.
Obec (pro další využití dokumentace k realizaci) a veřejnost (na veřejnost se vztahuje realizace projektů dle zpracované dokumentace).
Obec, potažmo občané obce.
Obec, spolky, podnikatelé, návštěvníci.
Pracovníci MěÚ, zastupitelé.
Pracovníci, vedení města, občané.
Primárně úřad.
Především město.
Převážně město, významní spotřebitelé energií na území města.
Samospráva, sociální služby, zdravotníci, školy.
Samospráva, veřejnost, NNO i podnikatelé - strategické dokumenty budou každoročně aktualizovány.

Samospráva.
Se strategickými dokumenty by měla primárně pracovat obec, tzn. vedení obcí, zaměstnanci obce, strategická komise apod. Samozřejmě by strategie měla být přístupná i veřejnosti a veřejnost s ní seznámena. Pokud se jedná o specifické strategie, tak zde samozřejmě jsou i další aktéři např. Plán prevence kriminality - policie, komunitní plán sociálních služeb - poskytovatelé sociálních služeb apod.
Strategický dokument bude sloužit především zaměstnancům MÚ a voleným orgánům obce.
Strategický materiál využije především samospráva k přípravě a naplňování strategických cílů.
U obou projektů by mělo být uživatelem především město a jejich zaměstnanci, následně by pak měli v dobrém pocítit klienti, tj. občané města.
Úředníci z našeho úřadu a vedení města.
Uživatelé vytvořených strategických materiálů by měli být především zástupci vedení obce a vedoucí zaměstnanci.
Vedení města a veřejná správa - realizace cílů strategického rozvoje = kvalitní a kvalifikované rozhodování, odpovídající fundament HR v cyklu strategického rozhodování pro rozvoj města a naplňování rozvojových cílů.
Vedení města, vedoucí zaměstnanci.
Vedení města, veřejnost.
Vedení města, zaměstnanci.
Vedení MěÚ a města, vedoucí pracovníci MěÚ.
Vedení obce, zaměstnanci úřadu.
Vedení obcí.
Výstupy byly prezentovány všem zaměstnancům a voleným zástupcům a jsou uveřejněny na webu města.
Vytvoření Strategického rozvojového dokumentu obce, který byl nakonec odsouhlasen zastupitelstvem obce a uveřejněn na webových stránkách obce.
Z podstaty všechny zainteresované strany.
Zaměstnanci.
Zaměstnanci města, orgány města, veřejnost.
Zaměstnanci obce.
Zaměstnanci obce.
Zaměstnanci úřadu, vedení města, občané.
Zastupitelé, vedoucí odborů, místní aktéři, podnikatelé.
Zejména představitelé obcí.

Specifikujte, prosím, jak jsou strategické dokumenty využívány.

- Základ pro efektivní rozhodování a hospodaření ÚSC - Rozpočtování investic, plánování, realizace, návazné projekty apod.
Akční plán určuje projekty k plnění opatření. Tyto projekty se realizují, na realizaci dohlíží komise...
Dochází k úpravě dopravních řešení dle navržených opatření v dokumentu.
Dokumenty byly schváleny orgány města (RM, ZM), budou využity pro řízení rozvoje MěÚ a organizací města.
Jasný a kontrolovatelný plán, co a jak bude v rámci města realizováno zejména s ohledem na finanční zajištění a návaznost na politický program, který si občané ve volbách zvolili.
Ke všem programům rozvoje byly zpracovány akční plány, které konkretizují realizaci jednotlivých projektových záměrů.
Město např. připravuje realizaci datových rozvodů na svém území dle zpracované dokumentace, bude rovněž realizována stavba cyklostezky, studie školství je využívána pro posouzení výše a rozvržení finančních nároků na řízení škol ve městě.
Nastavení bezpečnostních opatření.

Výsledky dotazníkového šetření – kontaktní osoby projektů ve výzvách 033 a 034 OPZ

Datum zpracování: 14. 2. 2020

Strana: 37 ze 43

Plánování investic, jednání pracovních skupin.
Podklad pro postupnou realizace navržených opatření.
Pomocí Plánu implementace, schváleného RM, jsou součástí Programového prohlášení RM, pravidelně vyhodnocovány 1x ročně.
Posílili jsme roli strategického řízení a plánování. Nově by se měli lépe promítat do rozpočtu a jeho výhledu a koordinovanějšího vyhledávání dotačních možností.
Pro realizaci investičních akcí v obci, protože pomocí Strategického rozvojového dokumentu obce byly vytyčena pomocí swot analýzy slabá místa a potřeby obce. Dalším strategickým dokumentem byl dokument řešící bezpečnost dopravy v obci, na základě kterého budou v budoucnu udělána dopravní bezpečnostní opatření v obci.
Průběžně jsou plněny úkoly stanovené v dokumentech.
Představitelé obce se jimi řídí při svém strategickém řízení a plánování v území, co se má realizovat, budu, za kolik finančních prostředků, kdo za co bude zodpovědný. Rovněž jako podklad všem zastupitelům a veřejnosti, co se událo ve sledovaném období, co se podařilo naplnit a co ne a proč ne.
Při dlouhodobém plánování rozvoje, akční plán - v daném roce, na který je zpracován, je využíván pro přípravu rozpočtu města a plánování projektů pro rozvoj města.
Při plánování realizace investičních i neinvestičních akcí.
Při plánování rozvojových projektů obcí a svazku obcí.
Při realizaci aktivit z akčních plánů. Většina investic je podmíněna čerpáním dotačních prostředků. Pomocí strategických dokumentů je dokládána jejich potřebnost.
Při rozhodování se o podpoře (ne)investičních akcí.
Při řízení obcí, při podávání žádostí o dotace.
Při výkonu pracovních činností zaměstnanců v daných oborech, při rozhodování orgánů obce apod.
Při získávání některých dotací je nezbytné mít vytvořený aktuální strategický plán. Dokument funguje jako koncepce pro další rozvoj města a slouží při sestavování rozpočtu na další roky. Současně jsou v něm stanoveny priority města, a jakým směrem se město zavázalo, že se bude ubírat.
Slouží jako podklad a nástroj v rámci interního chodu organizace k realizaci a plánování rozvojových aktivit.
Strategické dokumenty byly schváleny zastupitelstvem města, budou podkladem pro koncepční řízení na úrovni vedení města.
Strategické dokumenty jsou rozpracovány do dílčích cílů, priorit, opatření a aktivit a ty se pomocí akčních plánů snažíme naplňovat v dané oblasti rozvoje, jsou naším vodítkem, abychom postupovali jednotně a systematicky.
Strategický dokument vytvořený komunitním projednáním je vodítkem pro samosprávu a občany pro rozvoj dané obce.
Územní energetická koncepce, Plán zlepšování kvality ovzduší, Analýza bezbariérovosti.
V praxi města.
Vize města, prezentace občanům.
Vytvořené strategické dokumenty v rámci projektu Strategie bezpečnosti IT používají všichni pracovníci úřadu, výstupy byly implementovány do vnitřních předpisů a je nezbytné se jimi řídit. Plán udržitelné městské mobility stanovuje akční plán projektů na příští rok a uvádí celou řadu potřebných informací, které se při přípravě projektů využijí.
Využití zásad komunikace uvnitř i vně úřadu, prioritizace investičních akcí, nastavení směřování rozvoje úřadu...
Zdravotní plán - koordinátor MA21 zajišťuje plnění stanovených cílů, a to pod vedením politika Zdravého města, v rámci komise zdravého městě bude dále aktualizováno nastavení opatření dle aktuálních potřeb a možností v území; Komunitní plán - je to důležitý podklad pro zajištění rovnoměrného pokrytí území sociálními službami, při zajištění financování sociálních služeb, slouží jako podklad při nastavení služeb provozovaných mimo režim zákona (např. charitní taxi).

Specifikujte, prosím, kdo se strategickými dokumenty pracuje.

- Vedení města, personalista, pracovníci investic, financí ad.
Já doufám, že všichni.
Město, MěÚ, podnikatelé, firmy, ředitelé škol a institucí, zastupitelé, úředníci, zástupci spolků.
Odborné útvary městského úřadu.
Odborní pracovníci MěÚ, zastupitelé.
Pracovníci obecního úřadu, zastupitelé obce, zpětná vazba pro občany, že byly zapracovány jejich připomínky v rámci kulatých stolů.
Primárně zaměstnanci úřadu mající na starost rozvojové aktivity.
Především samospráva.
Především vedoucí pracovníci města.
Především zaměstnanci úřadu.
S dokumentem Strategie bezpečnosti IT pracuje každý pracovník úřadu, nejvíce však oddělení řízení bezpečnostních rizik, oddělení krizového řízení a Odbor výpočetní techniky a informatiky. S dokumentem PUMM pak vedení města, Odbor dopravy a oddělení dotací a přípravy projektů.
S dokumenty pracuje jednak vedení města, a dále zejména zaměstnanci odboru rozvoje a investic města.
Starosta, místostarosta, předseda DSO, občané, spolky - neziskové společnosti, podnikatelé.
Starosta, odbor projektového řízení.
Ti, kteří jsou cílovými skupinami, příslušné odbory úřadu, spolupracující organizace, orgány obce.
Tiskový a projektový útvar, starosta, vedení města, rada města, komise rady města.
Vedení města, koordinátor dopravy.
Vedení města, pracovníci pracujíc v oblasti rozvoje města.
Vedení města, vedoucí zaměstnanci.
Vedení obce, zaměstnanci úřadu.
Volení zástupci obcí, zaměstnanci obcí.
Všichni zainteresovaní úředníci.
Zaměstnanci města.
Zaměstnanci MÚ a volené orgány obce.
Zaměstnanci obce.
Zaměstnanci obcí odpovědní za realizaci plánovaných investic.
Zaměstnanci úřadu, vedení města, občané.
Zaměstnanci, volení představitelé.
Zástupci obcí, členové svazku obcí.
Zastupitelé, radní, vedoucí pracovníci MěÚ.
Zdravotní plán - politik zdravého města, zdravotníci, školy, sociální pracovníci; Komunitní plán - sociální služby, Liberecký kraj, obce POU Jilemnice, sociální pracovníci, neziskové organizace, školy
Zejména vedení obcí, ale také veřejnost či místní aktéři.

Jakým způsobem plánujete strategické dokumenty používat a implementovat?

Nejdříve se s dokumentem musejí seznámit zaměstnanci MMKV a veřejnost a dále prostřednictvím akčního plánu strategii naplňovat.
Vytvořením určitých pracovních skupin k implementaci strategických dokumentů a kontrolováním.

Zde máte možnost vložit svůj komentář k projektovým aktivitám týkajícím se strategického řízení. Vyplnění tohoto pole je dobrovolné.

Jen opětovně zopakuji, že bychom byli velmi rádi, kdyby i další výzvy byly cílené na zpracování strategických dokumentů, neboť jsou velmi potřebné pro kvalitní a efektivní řízení obcí.

Z jakého důvodu byla ve Vašem projektu zvolena klíčová aktivita zavádění/rozvoj metod kvality?

Absence metody kvality.
Chtěli jsme pokračovat v rozvoji MA21, postoupit v rámci kategorie "C".
Město je držitel certifikátu řízení kvality dle ČSN ISO 9001:2009, rozvoj kvality.
Podpora veřejného života v obci.
Poptávka samosprávy, požadavek na systematičnost při komunitním plánování i činnostech úřadu.
Potřeba zlepšit kvalitu řízení města a úřadu.
Považovali jsme za zcela zásadní změnit kvalitu práce od jejího sofistikovaného řízení až po kontrolu kvality výstupu.
Protože se nám to hodilo při přechodu na náročnější model řízení kvality. Zavedení není zadarmo...
Především zavedení MA21. Další aktivitou bylo zapojit se do národní sítě zdravých měst.
Přechod na novou verzi ISO 9001:2015; Dosažení kategorie "D" v rámci MA21 a příprava na plynulý přechod do kategorie "C".
Stávající ISO norma neodpovídala aktuálním potřebám.
V rámci klíčové aktivity zavádění/rozvoj metod kvality se rozhodla část obcí zapojit do iniciativy MA21 a více se zaměřit na udržitelný rozvoj obce, zapojování občanů do dění v obci a rozhodování úřadu.
Vedení města považovalo za potřebné zavést na úřadě metodu CAF pro zkvalitnění práce úřadu.
Vztahová mapa mezi procesy a jednotlivými organizačními jednotkami.
Z důvodu zlepšení výkonnosti, efektivity, kvality a transparentnosti organizace, s čímž bezprostředně souvisí kvalita poskytovaných veřejných služeb zákazníkům úřadu, jakožto primárního poslání úřadu. Prostřednictvím implementace metody řízení kvality (CAF) získal úřad nástroj pro iniciování procesu zlepšování v podobě námětů na zlepšování jak z pohledu krátkodobého tak dlouhodobého a dále získá detailní přehled o fungování úřadu.
Zvýšení kvality poskytovaných služeb klientům ÚMČ.

Jakým způsobem konkrétně plánujete ve Vaší organizaci v rozvoji zavedených metod kvality pokračovat?

1) Realizací Akčního plánu zlepšování, který byl v rámci zavádění modelu CAF do prostředí organizace zpracován.
2) Pravidelnou revizí Sebehodnotící zprávy CAF (předpoklad 1x za dva roky).
3) Je potřeba o oblasti řízení kvality v prostředí úřadu pravidelně informovat management organizace a ostatní zaměstnance.
Audity udržitelného rozvoje, postup do vyšší kategorie, vzdělávání úředníků i veřejnosti v oblasti udržitelného rozvoje, zavedení procesního řízení, zpracování další dílčích strategií.
Benchmarking.
Další posun ke standardizaci a certifikaci.
Město Jilemnice je členem Národní sítě zdravých měst. Bude se zapojovat do kampaní, bude s veřejností projednávat plánované aktivity.
Po zaběhnutí nastaveného systému je potřeba se více soustředit na využití cyklu PDCA, také se nám osvědčil systém dle ISO normy, rádi bychom v budoucnu certifikovali organizaci na další ISO normy - řízení rizik, bezpečnost...

Pravidla řízení dle kompetencí a popis způsobu využití kompetenčního modelu v podmínkách úřadu. Hodnocení zaměstnanců, obsahující kompetenční požadavky a reálné hodnoty, kterých pracovník v těchto kompetencích dosahuje. Na základě jejich rozdílu je dále nastavován plán vzdělávání pracovníka pro další období.
Rozvoj v oblasti MA21 (systematizace).
Řízení kvality je nikdy nekončící proces. Nemůžete s tím přestat jen proto, že si uděláte jednu sebehodnotící zprávu a následný plán zlepšování. To vše se musí už z podstaty věci opakovat.
Udržení, nebo postup do vyšší kategorie MA21, plnění kritérií.
Udržet se v kategorii C, případně postoupit do vyšší kategorie.
V rámci integrovaného systému managementu rozvíjet synergické efekty metod kvality na zvýšení kvality a efektivnosti řízení města. MA21 např. - Při tvorbě nových strategických dokumentů plně využívat pohledu MA21 na rozvoj města. - rozvoj komunitního plánování, zvýšení participace občanů, zavedení participativního rozpočtu - využití auditů UR pro zlepšování kvality života ve městě ISO - rozvoj získávání zpětných vazeb od zainteresovaných stran - rozvoj procesního řízení v intencích PDCA cyklu se zaměřením na klíčové procesy: strategické řízení, risk management, projektové řízení - nastavení SMART metrik u klíčových procesů a projektů.
Zatím obec nemá jasno, neboť po skončení projektu nebude na obci působit odborný asistent, který zajišťoval zavedení metody kvality.
Zkvalitňování dokumentace, eliminace rizik, práce s novým SW nástroji.

Z jakého důvodu nebudete ve Vaší organizaci v rozvoji zavedených metod kvality pokračovat?

Metodu řízení kvality CAF a realizaci projektu celkově ovlivnilo odvolání starostky města z funkce začátkem druhého roku realizace projektu. Atmosféru na městském úřadě to ovlivnilo do té míry, že zhruba polovina zaměstnanců úřadu odešla pracovat jinde.

Zde máte možnost vložit svůj komentář k projektovým aktivitám týkajícím se metod kvality.

Vyplnění tohoto pole je dobrovolné

Jako držitel certifikátu řízení kvality dle ČSN ISO 9001:2009 se prezentujeme jako kvalitně pracující organizace.
Metoda řízení CAF je určitě dobrým nástrojem, ale dle našeho názoru vhodnější spíše pro velké úřady.
V rámci 80. výzvy OPZ obec žádala na navazující projekt zaměřený na Efektivní veřejnou správu, bohužel projekt neměl dostatek bodů vzhledem k alokaci dané výzvy.
Zavádění modelu CAF do prostředí organizace bylo časově, procesně a organizačně velmi náročné.

Z jakého důvodu byla ve Vašem projektu zvolena klíčová aktivita zabývající se řízením lidských zdrojů?

- Uplatnění nových přístupů k řízení HR.
Byl zpracován personální audit s návrhem optimalizace personálních kapacit a náplně práce s cílem eliminovat nevyváženost pracovní zátěže jednotlivých pracovníků a úseků. Výsledkem je dokument obsahující základní doporučení ke změnám oproti současnému stavu, který by vedl ke zlepšení řízení lidských zdrojů a optimalizaci využití jejich kapacity a tím i optimalizaci nákladů.
Byly definovány nedostatky v některých sledovaných oblastech ŘLZ.
Hlavním důvodem bylo vzdělávání zaměstnanců, ale také sdílení zkušeností se zaměstnanci úřadů okolních obcí.

Výsledky dotazníkového šetření – kontaktní osoby projektů ve výzvách 033 a 034 OPZ

Datum zpracování: 14. 2. 2020

Strana: 41 ze 43

Nedostatečná úroveň celého systému řízení lidských zdrojů (ŘLZ)- zcela chyběl systém hodnocení zaměstnanců a bylo nutné zkvalitnit stávající systém výběru a přijímání zaměstnanců a logicky provázat všechny procesy ŘLZ - výběr a přijímání, hodnocení, odměňování a vzdělávání.
Nevyhovující systém hodnocení zaměstnanců.
Nutnost posílení vzájemné pospolitosti a propojenosti jednotlivých zaměstnanců.
Poskytování zdravotních služeb pacientům, ale i okolí pacienta - rodině, dále pak navazující spolupráce s cílovým zařízením. Opět komunikace. Klíčové byl první nárazník tísňového volání, kde se jednalo o historicky první systematické školení operátorů národní tísňové linky 155.
Potřeba vychází z dříve realizované analýzy - požadavku na hlubší vzdělávání v oblasti ŘLZ.
Protože pracujeme s lidmi.
Řízení lidských zdrojů je velmi důležitá oblast nejen u podnikatelských subjektů, ale také v sociální sféře a ve zdravotnictví. Bohužel se na tuto aktivitu často ve zdravotnictví zapomínalo, proto jsme se rozhodli zaměřit aktivitu právě na řízení lidských zdrojů. Ve svém týmu máme také primáře, vrchní sestry a vedoucí směny na zdravotnickém operačním středisku, kteří musí umět řídit svůj tým, motivovat svoje lidi, dbát na jejich vzdělávání a odbornou úroveň.
V rámci ZZS (obecně složek IZS) je nutná úzká spolupráce celé organizace -zásadní jsou jak vztahy v managementu tak i jeho vztahy vůči podřízeným. Negativní či nadměrně nezainteresovaný přístup nadřízených pracovníků k zaměstnancům se odráží na jejich pracovní motivaci a morálce. Pro zaměstnance je důležité, aby chápali rozhodnutí tvořená vedením organizace. K tomu je zapotřebí zájem a ochota se se zaměstnanci setkávat, informovat je a také jim dávat najevo svou účast a zájem o jejich práci. Organizace je živým systémem, kde spolu vše souvisí, existuje zde vzájemná propojenost. Proto postoj managementu organizace značně ovlivňuje celkovou atmosféru na pracovišti a pracovní angažovanost zaměstnanců. Proto byla do projektu zařazena aktivita pro řízení lidských zdrojů, které se zúčastnil management a vedoucí pracovníci a společně se vzdělávali ohledně vhodných metod prakticky využitelných při řízení lidských zdrojů.
Vzdělávání v oblasti lidských zdrojů bylo zvoleno z důvodu zvýšení efektivity řízení organizace a to zejména na úrovni vedení. Byla zvolena forma dvoudenního výjezdního kurzu formátu teambuildingu, kde je možné pracovat s celým týmem bez vyrušení, ke kterému jinak dochází při vzdělávání v rámci pracoviště. Cílem bylo získat nové dovednosti a prakticky si je zažít - jak identifikovat, v jaké fázi vývoje se tým nachází, jak si sestavit mapu dynamiky týmu, jak s ním pracovat, jak odhalit příčiny, které brání tomu, aby se tým dostal k vyšším výkonům, a naučit se dynamice vedení a řízení celku. Účastníci získali dovednosti pro zavádění změn v organizaci, které je občas nutné provést, a seznámili se s metodikou provádění podřízených změn.
Za účelem vytvoření dokumentu pro řízení lidských zdrojů a zefektivnění práce pracovníku úřadu.

Vysvětlete, prosím, jak konkrétně projekt zlepšil oblast řízení lidských zdrojů, a uveďte příklad:

- Poznatek nutnosti obsáhnout kromě odbornostního, také osobnostní rozvoj zaměstnance, vyzdvihnout "šampiony", plánovat vzdělávání v rámci "talentmanagementu" aj.
Dokument obsahuje základní doporučení ke změnám oproti současnému stavu. Na základě doporučení je zpracovávána změna organizační struktury, která by měla vést ke zlepšení řízení lidských zdrojů a optimalizaci využití jejich kapacity a tím i optimalizaci nákladů.
Hodnotící pohovory přispěly ke zvýšení personální práce se zaměstnanci, která byla vnímaná jako nedostatečná.
Nové nástroje a vytvoření / nastavení postupů v rámci RLZ.
Projekt v naší organizaci ještě probíhá, předpokládám zdokonalení kolegů v této oblasti, zatím se asi nedá přesně specifikovat, máme za sebou 4 měsíce, ale myslím např. styly vedení týmu, pozitivní a negativní faktory jednotlivých stylů byly pro kolegy velmi zajímavým tématem.

Projekt zvýšil znalosti a dovednosti našich zaměstnanců v následujících oblastech: rozvoj základní záchranářské komunikace, vzdělávání krizové intervence pro výjezdové skupiny, vzdělávání pro interventy a peery- psychosociální výcvik, rozvoj dovednosti při příjmu tísňového volání, vzdělávání zaměstnanců v oblasti týmové spolupráce, odborné vzdělávání záchranářů. př. 1. Zvýšení dovednosti operátorů při příjmu tísňové výzvy - dovednosti zaměřené na stresující hovory pro operátory (telefonicky asistovaná neodkladná resuscitace, suicidiální hovory) vyhodnocení a zpracování hovorů. Práce operátora v režimu hromadného postižení osob zaměřená na komunikační dovednosti a znalosti související legislativy. 2. Navýšení komunikačních dovedností výjezdových zaměstnanců u specifických skupin pacientů, za specifických okolností: agresivní pacient, pacient pod vlivem omamných látek, suicidiální pokusy, úmrtí v rodině, úmrtí dítěte. 3. Navýšení vysoce odborných dovedností lékařů i nelékařů v problematice rozšířené neodkladné resuscitace včetně non technical skills, což má přímý benefit v péči o pacienta v kritickém stavu.
V rámci realizace proběhl teambuilding, ve kterém účastníci aktivně participovali ve cvičeních a sami pocítili závislost na ostatních. V rámci pracovního kolektivu došlo k většímu vzájemnému pochopení a tím pádem k větší efektivitě.
Vlastními silami jsme vytvořili a implementovali moderní na míru ušitý systém hodnocení zaměstnanců, vedoucí hodnotí své podřízené dle domluvených kritérií výkonu a mohou tak provazovat výstupy z hodnocení do odměňování a vzdělávání svých podřízených. Došlo ke zkvalitnění procesů výběru a přijímání zaměstnanců a jejich vzdělávání, vlastními silami zabezpečujeme využívání on-line systému (personalistka a tajemnice).
Záchranář nyní rozumí truchlení při ztrátě blízkého, rozumí situaci a umí poskytnout první psychickou pomoc. Operátor tísňové linky projevuje nyní více empatie, přistupuje k volání více pro-klientsky a má zpětnou vazbu na své vyjadřování, chování a vystupování. Projekt přináší v rámci lidských zdrojů více profesionalizace povolání záchranář.
Zefektivnění chodu úřadu, stanovení kompetencí a spolupráce jednotlivých úředníků obce.
Zefektivnění systému hodnocení zaměstnanců dle metody 360 stupňů zpětná vazba - zcela nový systém hodnocení, systém hodnocení i rozvoje zaměstnanců zohledňuje specifika age managementu.
Zlepšená komunikace mezi zaměstnanci, odstranění nevraživosti a posílení vzájemné spolupráce.
Zlepšil jí hlavně tím, že byla v rámci projektu vytvořena pracovní skupina na rozvoj lidských zdrojů, kde se podařilo otevřít a rozdiskutovat mnoho ožehavých témat, a začít hledat vhodné řešení pro organizaci...

Jaké nástroje řízení lidských zdrojů plánujete ve Vaší organizaci v budoucnu dále využívat?

- Pravidelné porady, školení v rámci rozvoje osobnosti, společné aktivity, zjišťování indikátoru kvality a spokojenosti, motivační programy.
Hodnocení hovorů dle vytvořeného schématu měření kvality. Teambuildingová setkání/pobyty na rovnocenných úrovních řízení organizace. Komunikační standard jako definované minimum pro všechny záchranáře.
Hodnocení zaměstnanců.
Kompetenční modely, hodnotící pohovory, motivace zaměstnanců.
Nadále budeme využívat zavedený systém hodnocení a používat on-line systém pro výběr a přijímání zaměstnanců a jejich vzdělávání.
Pokračovat v realizaci teambuildingových aktivit a posilovat vzdělávání v oblasti rozvoje lidských zdrojů.
Pravděpodobně bude realizována další teambuildingová aktivita.
Určitě budeme v dalších letech ve vzdělávání pokračovat. Částečně vzděláváme kolegy sami nebo zveme odborníky z různých oblastí např. psychology, právníky, pořádáme teambuildingy, to se hlavně týká týmu psychosociální intervenční služby.
V oblasti vzdělávání zaměstnanců analýza potřeb vzdělávání, vytvoření plánu vzdělávání s následnou realizací a vyhodnocením. Motivace ve směru osobního rozvoje zaměstnance: možnost absolvování certifikovaných kurzů, školení a kurzů zvyšující odbornou úroveň zaměstnanců. Motivace ve smyslu rozvoje kariéry.
Vytvořené metodiky / postupy, nástroje (vč. IT).
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.